



Varhaisen tuen johtavien ohjaajien näkemyksiä tiimityöstä ja tiimin johtamisesta

Sosiaalialan koulutusohjelma,
sosionomi (AMK)
Opinnäytetyö
29.10.2010

Tarja Laitinen
Jaana Lappi

Koulutusohjelma		Suuntautumisvaihtoehto	
Sosiaalialan koulutusohjelma		Sosionomi (AMK)	
Tekijä/Tekijät			
Tarja Laitinen ja Jaana Lappi			
Työn nimi			
Varhaisen tuen johtavien ohjaajien näkemyksiä tiimityöstä ja tiimin johtamisesta			
Työn laji		Aika	Sivumäärä
Opinnäytetyö		Syksy 2010	70
TIIVISTELMÄ			
<p>Helsingin kaupungissa on 13 varhaisen tuen ja kotipalvelun tiimiä. Havaintojemme mukaan tiimien toiminta on erilaista eri puolella Helsinkiä. Näkemyksemme on, että tiimien esimiehet ovat avainasemassa tiimityön kehittämisessä ja kaupunkiyhtenäisyyden takaamisessa. Yhteisen kehittämistyön pohjaksi tarvitaan yhteistä näkemystä ja käsitystä tiimityön rakenteista ja tiimin johtamisesta. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli siten selvittää varhaisen tuen tiimien johtavien ohjaajien näkemyksiä tiimityöstä ja tiimin johtamisesta.</p> <p>Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen. Teoriaosuuden tarkoituksena on opinnäytetyön viitekehyksen lisäksi toimia orientaationa tiimityöskentelyn kehittämiseen varhaisen tuen tiimeissä. Toteutimme opinnäytetyön teemahaastattelulla siten, että haastattelimme kymmentä Helsingin kaupungin lapsiperheiden varhaisen tuen ja kotipalvelun johtavaa ohjaajaa kahdessa ryhmässä. Ryhmähaastattelun tavoitteena oli tutkimusaineiston hankkimisen lisäksi avata yhteistä keskustelua tiimityöstä johtavien ohjaajien kesken. Analyysimenetelmänä käytimme teemoittelua.</p> <p>Tutkimustuloksissa korostuivat toimivan tiimin elementit: perustehtävän määrittelyn tärkeys sekä yhdessä sovittujen sääntöjen, tavoitteiden ja selkeiden rakenteiden luominen. Esimiehen tulee luoda rakenteet yhteisten asioiden käsittelylle sekä ylläpitää keskustelevaa ja avointa ilmapiiriä työyhteisössä. Haasteellisuutta tiimien johtamiseen tuovat johtavan ohjaajan työn kaksijakoisuus, organisaation rakenteelliset pulmat sekä ihmisten johtaminen. Esimiehen tulisi osata olla selkeästi esimies, mutta myös kaupungin organisaatorakenteen tulisi tukea niin tiimien kuin esimiestenkin toimintaa.</p> <p>Johtopäätelminä voidaan todeta, että kaupungin tasolla ei ole määritelty varhaisen tuen tiimien yhteistä perustehtävää, mikä saattaa vaikuttaa siihen, että toiminta näyttäytyy erilaisena eri puolella kaupunkia. Ei ole myöskään tarpeeksi selkeästi määritelty, pitäisikö esimiehen työn painottua asiakastyöhön vai tiimin johtamiseen. Kun tiimissä kohdataan ongelmia, tulisi esimiehen huomioida, että ne voivat johtua rakenteellisista syistä eikä työntekijöiden henkilökohtaisista ongelmista, vaikka niin helposti ajatellaan. Johtavien ohjaajien tulisi määritellä varhaisen tuen yhteinen perustehtävä Helsingissä ja sen lisäksi käydä enemmän keskustelua asiakasprosesseista sekä tiimityön sisällöistä. Organisaation tulisi myös määritellä johtavan ohjaajan esimiestyön painopistealueet sekä huolehtia heidän tukemisestaan selkeyttämällä rakenteellisia ja toiminnallisia epäkohtia.</p>			
Avainsanat			
tiimi, tiimin johtaminen, tiimityön haasteet, toimiva työyhteisö			

Degree Programme in		Degree
Social Services		Bachelor of Social Services
Author/Authors		
Laitinen Tarja and Lappi Jaana		
Title		
Early Support Superiors' Conceptions of Teamwork and Team Management		
Type of Work	Date	Pages
Final Project	Autum 2010	70
<p>ABSTRACT</p> <p>There are 13 early support and home service teams in Helsinki. We have noticed that the teams are not working similarly in different areas in Helsinki. In our view superiors have a key role in developing teamwork and guaranteeing the same service level in early support teams around the city. Collective aspects and views about team structures and team management are needed while developing teamwork. The purpose of our study was to examine the early support superiors' conceptions of teamwork and team management.</p> <p>The study was qualitative. The purpose of the theory was to serve as an orientation of developing teamwork in early support teams at the same time as to be the frame of reference in our study. The data was collected by using theme interview. We interviewed 10 superiors of early support and home service teams in two groups. The purpose of the interview was to open common discussion between the superiors as well as to collect data. The method of the analysis was thematising.</p> <p>In the results of the study the elements of a functional team were emphasized. They contained the importance of the basic task's definition, joint rules, goals and clearly built structures. Furthermore, the superior of the team had to build structures to enable common discussion and maintain a communicative atmosphere in the work unit. The challenges in the superior's work were its division into two sections, organisational problems and people management. First of all the superior had to be a leader and the organisational structure of the city should support teamwork as well as management activities.</p> <p>There are four conclusions to be drawn on the basis of the study. The first is that there is no common definition of the basic task of the early support team in Helsinki. That may be the reason why teamwork seems so varied in different areas of the city. The second one is that it has not been clearly defined whether a superior's work should be focused on client work or team management. Thirdly, when a team faces problems, the superior should notice that the problems can be caused by structural reasons instead of staff's personal problems, although we easily think so. According to our study results the superiors should define the common basic task of the early support team in Helsinki. In addition, they should have more discussions about early support client processes as well as the content of teamwork. The organisation should define the focus in superiors' work. As fourth conclusion the organisation should take care of superiors' support by clarifying structural and functional drawbacks.</p>		
Keywords		
team, team management, challenges of teamwork, basics of functional team		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TIIMITYÖ	2
2.1 Tiimityön kehittyminen ja tiimin määrittelyä	2
2.2 Tiimin koko ja käyttäytyminen tiimissä	5
2.3 Tiimin kasvu ja kehittyminen	7
2.4 Toimivan tiimin elementit	9
2.4.1 Selkeä organisaation perustehtävä	9
2.4.2 Työntekoa tukeva organisaatio	10
2.4.3 Työntekoa palveleva johtaminen	11
2.4.4 Selkeät töiden järjestelyt	12
2.4.5 Yhteiset pelisäännöt	12
2.4.6 Avoin vuorovaikutus	13
2.4.7 Toiminnan jatkuva arviointi	14
2.5 Tiimityön haasteet	14
3 TIIMITYÖN JOHTAMINEN	16
3.1 Tiimin johtajuus	17
3.2 Esimiehen ominaisuudet ja persoonallisuus	20
3.3 Esimiehen tehtävät ja roolit	21
3.4 Esimiehen etäisyys tiimissä	24
3.5 Johtaminen itseohjautuvassa tiimissä	26
3.6 Johtajuuden haasteet	28
3.7 Esimiehen säiliötehtävä	30
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	33
4.1 Varhaisen tuen tiimi tutkimusympäristönä	33
4.2 Tutkimustehtävä ja tutkimusongelman täsmentäminen	34
4.3 Tutkimusmenetelmä	34
4.4 Aineiston keruu	35
4.5 Aineiston analyysi	37
5 VARHAISEN TUEN JOHTAVIEN OHJAAJIEN NÄKEMYKSIÄ TIIMITYÖSTÄ JA TIIMIN JOHTAMISESTA	38
5.1 Toimiva ja itseohjautuva tiimi	38
5.1.1 Tiimi ja ihannetiimi	38
5.1.2 Toimivan tiimin lähtökohdat	39
5.1.3 Esimies tiimin toimivuuden edistäjänä	41
5.1.4 Tiimin kasvu itseohjautuvaksi tiimiksi	43
5.1.5 Tiimeissä toteutettuja ideoita tiimin toimivuuden parantamiseksi	45
5.2 Esimiehen rooli tiimissä	46
5.2.1 Esimiehen työrooli ja persoonallisuus	48
5.3 Esimiestyön haasteet tiimin johtamisessa	49
5.3.1 Organisaatiosta johtuvat haasteet	49
5.3.2 Odotukset ja vaatimukset johtavan ohjaajan työlle	51
5.3.3 Ihmisten johtaminen	53
5.4 Esimiestyölle tarvittava tuki	56

5.5 Yhteenvetoa tutkimustuloksista	57
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	58
6.1 Perustehtävä ja toimivan tiimin elementit	59
6.2 Johtavan ohjaajan työn kaksijakoisuus	60
6.3 Organisaation rakenteellinen ja toiminnallinen problematiikka	61
6.4 Ihmisten johtamisen vaikeus	63
7 TUTKIMUKSEN EETTISET TEKIJÄT JA LUOTETTAVUUS	65
8 POHDINTA	66
LÄHTEET	

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Helsingin kaupungin Lapsiperheiden varhaisen tuen ja kotipalvelun johtavien ohjaajien näkemyksiä tiimityöskentelystä ja tiimin johtamisesta. Helsingin kaupungissa on tällä hetkellä 13 lapsiperheiden varhaisen tuen ja kotipalvelun tiimiä ja siten 13 johtavaa ohjaajaa. Opinnäytetyössämme käytämme tiimeistä nimitystä varhaisen tuen tiimi. Molemmat opinnäytetyön tekijät olemme toimineet johtavina ohjaajina vuodesta 2008 lähtien. Lisäksi molemmilla on kokemusta esimiestehtävistä aiemman työkokemuksemme perusteella. Kokemusta ja perehtyneisyyttä tiimityöhön on kotipalveluohjaajan ja kotihoidonohjaajan työn sekä erilaisten täydennyskoulutusten kautta.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää johtavien ohjaajien ajatuksia ja näkemyksiä tiimityöstä ja toimivan tiimin rakenteista, tiimityön haasteista sekä tiimin johtamisesta. Valitsimme aiheen, koska mielestämme tiimien esimiehet ovat avainasemassa tiimityön kehittämisessä ja määrittävät oman tiiminsä kehityssuunnan. Esimiesten käsitteet tiimityöstä, yhteisestä perustehtävästä ja muista työyhteisön perusrakenteista vaikuttavat oleellisesti heidän tapaansa ohjata tiimityötä. Koemme tärkeäksi selvittää johtavien ohjaajien näkemyksiä tiimityöstä, sillä työssämme olemme kokeneet haastavaksi keskustella kollegojen kesken varhaisen tuen tiimien työn kehittämisestä. Olemme yrittäneet työstää yhtenäisiä toimintamalleja ja käytäntöjä kaupunkiyhtenäisyyden luomiseksi. Olemme onnistuneet työssä asiakkaiden tasavertaisuuden lisäämiseksi, mutta tiimien kehittäminen on ollut jokaisen johtavan ohjaajan vastuulla, eikä keskustelussa ole päästy selkeisiin kompromisseihin tiimityön kehittämisen tavoitteista ja suunnasta. Olemmekin pohtineet, onko johtavilla ohjaajilla yhtenäistä näkemystä tiimityöstä ja sen johtamisesta, sillä tiimit eri puolella Helsingin kaupunkia ovat tiimiytymisessään hyvin eri vaiheissa.

Helsingin kaupungin lapsiperheiden varhaisen tuen esimiesten taustalähtökohdat tiimien johtamiseen ovat hyvin erilaiset. Osa on toiminut kotipalveluohjaajina jo useiden vuosien, jopa vuosikymmenien ajan, mutta osa on vasta-aloitaneita, erilaisen työhistorian kautta tiimityöhön perehtyneitä esimiehiä. Kotipalveluohjaajille järjestettiin tiimivalmennusta vuonna 2006, mutta vain puolet nykyisistä johtavista ohjaajista osallistui siihen. Koulutuksen jälkeen kukin tiimi on luonut omanlaisensa toimintatavat ilman yhteistä tiimityön kehittämisen koordinointia. Jotta voidaan puhua kaupunkiyhtenäisyydestä tiimien kehittämisessä, tulee kartoittaa siihen vaikuttavien ihmisten näkemyksiä tiimityön ympärillä liikkuvista teemoista. Opinnäytetyössämme emme pureudu yksittäisen varhaisen tuen tiimin toimintaan tai sen ongelmiin. Tiedon keruun tavoitteena on tukea

johtavien ohjaajien työtä sekä kehittää esimiestyötä tiimin johtajana ja toimivan työyhteisöjen kehittäjinä. Opinnäytetyön tulosten perusteella teemme toimintaehdotuksia johtavien ohjaajien osaamisen kehittämiseksi ja koulutusten järjestämiseksi. Opinnäytetyön teoriapohja toimii myös orientaationa tiimityöhön varhaisen tuen tiimien esimiehille ja työntekijöille.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja toteutimme sen teemahaastattelulla siten, että haastattelimme kymmentä varhaisen tuen johtavaa ohjaajaa kahdessa eri ryhmässä. Toteutimme haastattelut ryhmähaastatteluna, koska toivoimme haastattelutilanteen ja haastattelun teemojen toimivan yhteisen keskustelun avaajana tiimityöskentelyn kehittämiseksi. Haastattelu toimi tiedonhankintatilanteena, mutta myös oppimistilanteena, jossa tuotiin esille erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia tiimityöskentelystä. Opinnäytetyösämme käytämme teoretietoa tiimityöstä, tiimiksi kasvamisesta, toimivan tiimin rakenteista sekä johtajuudesta. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat tiimi, toimiva työyhteisö, tiimityön haasteet sekä tiimin johtaminen.

2 TIIMITYÖ

2.1 Tiimityön kehittyminen ja tiimin määrittelyä

Tämän päivän työelämälle leimaa antavaa ovat toistuvat muutokset, jatkuva kiire, tuloksellisuus, tuottavuus, teknologian kehittyminen, elinikäinen oppiminen, asiakaslähtöisyys ja osallistaminen. Lähes jokaisessa työyhteisössä puhutaan tiimityöstä tai sen tapaan organisoiduista toimintamalleista. Tiimityöskentelyllä yleisesti pyritään saamaan aikaan sitoutunut ja osaava henkilöstö, joka saa aikaan hyviä työtuloksia tehokkaasti. Sitä, miksi tiimityöskentelyyn siirrytään ja miksi sitä halutaan kehittää, voidaan selittää useista lähtökohdista käsin.

Katzenbachin ja Smithin (1993: 27–32) näkevät, että tiimi saavuttaa parempia tuloksia kuin joukko yksilöitä, jotka toimivat ahtaasti määriteltyjen työtehtävien ja vastualueiden rajoissa. Tiimityössä yhdistyy monenlaisten taitojen, kokemusten ja arviointien yhdistelmiä. Tiimit ovat tuottavampia kuin vailla selkeitä suoritustavoitteita olevat ryhmät, koska tiimien jäsenet ovat sitoutuneet saamaan aikaan konkreettisia suoritustuloksia. Tiimit ovat myös joustavia ja kykenevät reagoimaan nopeasti tilanteiden ja haasteiden muutoksiin. Myös Spiik (2004: 110–111) perustele uudenlaisten organisoitumisen tarvetta jatkuvien muutosten hallitsemiseksi. Organisaatiouudistukset seuraavat tois-taan ennen kuin edelliseen on ehditty sopeutua. Erilaisia toimintatapoja suunnitellaan

ja opetellaan eikä asioita ehditä viedä kunnolla loppuun. Tiimityötä tarvitaan, koska niiden avulla pystytään paremmin kohtaamaan ja hallitsemaan asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet sekä elämään yhteiskunnan jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa.

Skyttä (2000: 10–16) nostaa edellä mainittujen asioiden lisäksi esille myös asiakaskeisyyden korostumisen, organisaation rakenteiden keventymisen, ihmisten oman osaamisen hyödyntämisen sekä motivoinnin lisäämisen ja omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseen työssä tiimityöskentelyn kautta. Lisäksi hän selittää tiimityöhön siirtymistä organisaation kehityskaaren avulla. Tämä sisältää kolme vaihetta: keskitysvaihe, delegointivaihe ja tiimit. Keskitysvaiheesta siirryttiin delegointivaiheeseen 1970-luvun alussa ja puolivälissä. Tiimit ovat käynnistyneet 1990-luvulla. Skytän arvioiden mukaan kuitenkin pääosa suomalaisista organisaatioista oli kakkosvaiheessa vielä 1990-luvun lopulla.

Keskitysvaiheen johtamistapa oli esimieskeskeinen, autoritaarinen ja ylhäältä ohjaava. Ilmapiiiri oli sulkeutunut eivätkä työntekijät voineet esittää johdolle eriäviä mielipiteitä tai uusia ehdotuksia. Keskitysvaiheen keskeisenä periaatteena oli erikoistuminen kapealle osaamisen alueelle, minkä ajatuksena Skytän mukaan on ollut se, että keskittymällä kapeaan osaamisalueeseen päästään syvälliselle osaamisen tasolle. Keskitysvaiheen organisaatiot rakennettiin funktionaaliseksi, jolloin saman osaamisalueen ihmiset sijoitettiin samaan organisaatioyksikköön. Asiakaskeskeistä työtapaa ei tunnettu sillä, organisaation päämäärät ja tavoitteet lähtivät siitä itsestään ja asiakas koettiin enemmänkin kiusaksi kuin tärkeimmäksi vaikuttajaksi. Yleisesti ajateltiin, että yksi esimies pystyy tehokkaasti johtamaan ja valvomaan korkeintaan 6-8 alaista. (Skyttä 2000: 12–16.)

Delegointivaiheessa johtaminen oli edelleen varsin esimieskeskeistä, vaikka silloin alettiin puhua osallistamisesta. Ryhmätyöskentelyä käytettiin paljon ja esimies alkoi varovaisesti delegoida työtehtäviä alaisille. Erikoistuminen kuitenkin säilyi, mikä sai aikaan haavoittuvuutta, koska joitakin tärkeitä ydinosaisuuksia oli vain yksittäisten ihmisten hallussa. Rakenteissa säilyi kuitenkin funktionaalinen perusajatus, vaikka tuloksikkorakenteet, joissa yritettiin antaa itsenäisiä toiminnan valtuuksia, yleistyivät. Delegointivaiheessa pyrittiin asiakaskeisyyteen ja työpaikan ilmapiiiriä yritettiin saada avoimemmaksi. (Skyttä 2000: 12–16.)

Tiimivaiheessa työryhmien osaamis pohja pyritään saamaan niin laajaksi, ettei ydinosaminen ole vain yhden ihmisen varassa. Tarvitaan moniosaamista, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkien tulisi hallita kaikki tiimin vastuualueen asiat. Tiimissä

johtajuus viedään mahdollisimman suurelta osin tiimin sisäpuolelle ja puhutaan tiimin itseohjautuvuudesta. Tiimille on delegoitu oman vastualueen täydelliset valtuudet ja tiimi johtaa itse omat tekemisensä. Tiimin jäsenet sopivat keskenään pelisäännöissä miten vastuu ja valta jaetaan sekä miten tavoitteet saavutetaan. Jokainen ymmärtää ja hyväksyy sen, että myös yksilön tulokset ja onnistuminen on kiinni siitä, miten koko tiimi saavuttaa tavoitteet. Tiimivaiheessa ilmapiiri pyritään saamaan mahdollisimman avoimeksi ja asiakaskeskeisyys on osa jokapäiväistä ajattelua ja koko tiimiorganisaatio tekee työnsä asiakkaalle. Tiimin kokoon vaikuttaa se millainen vastuualue tiimillä on. (Skyttä 2000: 12–16.)

Tässä Skytän organisaatioiden kehityskaarien tarkastelussa sivutaan tiimivaiheen kohdalla tiimin perusedellytyksiä, joten on tarpeen tarkemmin määritellä tiimin käsitettä. Tiimityötä käsittelevissä kirjoissa on runsaasti erilaisia määritelmiä tiimille. Spiik (2004:119) vertaa tiimityötä jalkapallojoukkueen toimintaan. Jalkapallon pelaajat tietävät mitä pelaavat ja millainen on pelikenttä. Pelaajilla on omat vastualueet ja kaikki tietävät missä maali sijaitsee. Laadukasta peliä varten tarvitaan pelisääntöjä ja kun peli on käynnissä, jokainen pelaaja tietää paikkansa, mutta toimii tilanteen mukaan kaikkien eduksi. Kun puolustajalla on pallo ja hänelle aukeaa mahdollisuus edetä hyökkäysalueella ja tehdä maali, hän tekee sen eikä pysähdy ja huuda: ” Ei kuulu mun toimenkuvaan”. Tämän kuvauksen lisäksi hänellä on tiimille kolme määritelmää. Ensimmäisen määritelmän mukaan ”tiimi on itseohjautuva työryhmä”. Toinen kuvaus tiimistä on: ”tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitus kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä”. Kolmannen ja pisimmän määritelmän mukaan ”tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitus päämäärän tai sovittujen tavoitteiden toteuttamiseksi yhteistyössä”. (Spiik 2004: 39.)

Aaro Vakkuri puolestaan (1995: 9, 13–15) vertaa tiimityötä talkoo-työhön ajatuksena, että talkootyössä kaikki tietävät selkeästi odotetun lopputuloksen, kaikki työvaiheet ovat jokaisen tiedossa. Hankalissa kohdissa erikoisosajaat valikoituvat tehtävän suorittajiksi ja loppuvaiheen pinnistuksessa jokainen tekee toisten ohjeiden mukaan kaikkea, kunhan lopputulokseen päästään. Tämän vertauksen lisäksi Vakkuri erottelee työryhmän ja tiimin toisistaan. Työryhmällä on selkeä, yksittäinen tehtävä ja sen toiminta loppuu kun ongelma on ratkaistu tai tehtävä on suoritettu. Ryhmätyössä jokainen henkilö osaa vain oman asiansa ja alansa. Ryhmän johtaja koordinoi kykyjen yhteensovittamisen ja vastasi annettuun tulokseen pääsemisestä. Tiimi puolestaan on monipuolisesti ammatitaitoisten ihmisten joukko, joka tekee työtä yhdessä. Tiimillä on valtuudet suunnitella ja suorittaa työn kokonaisuus itsenäisesti yrityksen toiminnan suuntaviivojen mukaan.

Tiimi myös seuraa itse työnsä tuloksia ja vastaa niistä. Tiimi pyrkii koko ajan johonkin uuteen, parempaan ja tehokkaampaan käyttämällä jäsentensä kaikkia kykyjä.

Katzenbachin ja Smithin (1993: 59) käyttämää tiimimääritelmää pidetään yleisesti katavimpana määritelmänä tiimityöskentelylle. Katzenbachin ja Smithin mukaan ”tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”. Tätä täydentää Pirnes (1997: 103), jonka luoman käsityksen mukaan ”Tiimi on pysyväluonteisesti organisoitunut ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti toimien, yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyjä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa”. Kun yhdistetään erilaiset tiimimääritelmät, voidaan tiimi yksinkertaistaen määritellä joukoksi ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä, yhteiset tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt. Tiimissä työntekijät täydentävät toisiaan oman ammattitaitonsa pohjalta ja oppivat toinen toisiltaan uutta.

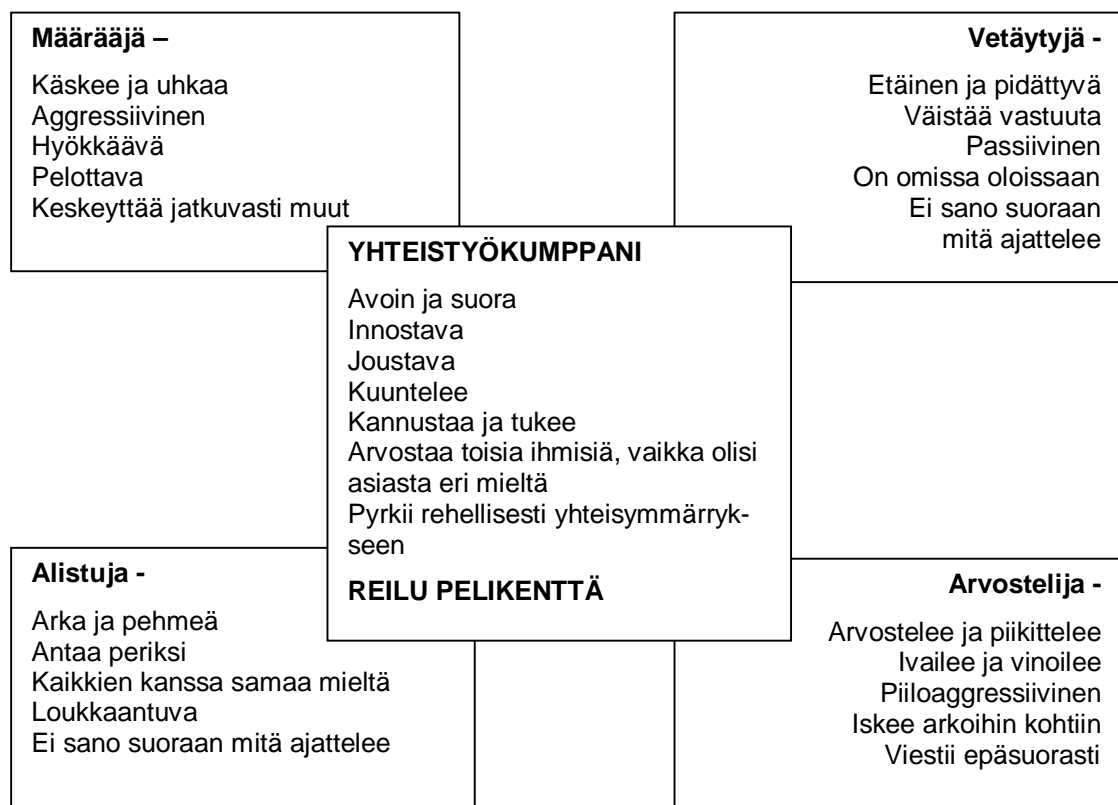
2.2 Tiimin koko ja käyttäytyminen tiimissä

Tiimin koko vaikuttaa tiimin toimivuuteen ja vuorovaikutussuhteisiin tiimissä. Lähestulkoon kaikissa tiimityötä käsittelevissä oppaissa ollaan sitä mieltä, että liian suurella tiimillä on negatiivisia vaikutuksia tiimin toimivuuteen tai ainakin työn organisointiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Spiikin (2001: 38–39) mukaan liian suuri ryhmä ei kykene toimimaan tiimimäisesti. Ryhmän koon kasvaminen hidastaa asioiden käsittelyä ja vähentää keskustelua. Kun yhteistä keskustelua on vähän kokouksissa, keskustelua aletaan käydä käytävillä, jolloin monet tärkeät mielipiteet jäävät kokousten ulkopuolelle. Spiik on seurannut lukuisten tiimien toimintaa ja havainnut, että ryhmän koon kasvaessa, kasvaa myös itsekritiikki. Työntekijät harkitsevat tarkemmin mitä sanotaan kaikkien kuullen. Vastaavasti ryhmän koon pienentyessä, on helpompaa sanoa mielipiteensä.

Skytän (2000: 62–63) mukaan ns. ”perinteisen käsityksen” mukaan yksi esimies pystyy tehokkaasti johtamaan ja valvomaan korkeintaan 6-8 alaista. Tähän hän viittasi jo tarkastellessaan organisaatioiden kehitysvaiheita. Kun tiimin jäsenmäärä kasvaa, sen sisäiselle vuorovaikutukselle tulee haasteita. Tästä johtuen ryhmän työntekijöiden määrä olisi parhaimmillaan 5-6 henkilöä. Tosin Skytän mielestä tiimit voivat olla suuriakin esim. 15–20 hengen tiimejä, mutta niissä korostuvat tiimin osaamisrakenne ja sisäiset pelisäännöt. Pirnesin mukaan yli 10 hengen ryhmässä vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen alkaa olla vaikeaa (Pirnes 1997: 37). Lindströmin-Kivirannankin (1996:3) mu-

kaan tiimin koko voi olla 2-25 henkilöä, mutta suurin osa toimivista tiimeistä on alle 10 henkilöä, koska pystyäkseen rakentamaan vuorovaikutukseen tiimi ei saa olla liian iso.

Ihmisten käyttäytymiseen tiimissä ei kuitenkaan vaikuta vain tiimin koko vaan myös ihmisten persoonalliset tavat toimia ryhmässä. Spiik (2004: 166–177) tarkastelee ihmisten käyttäytymistä tiimissä seuraavan pelkistetyn ajatusmallin mukaisesti. Mallissa ei ole kyse erilaisten luonteenpiirteiden tarkastelusta vaan ihmisen tavasta käyttäytyä erilaisissa tilanteissa. Spiikin mukaan ihminen voi vaikuttaa näihin tapoihin ja valita ne tietoisesti luonteenpiirteistämme riippumatta. Ihminen käyttäytyy monesti eri tavalla erilaisissa mielentiloissa ja tunnetilojen vaihtelut aiheuttavat vaihtelua myös käytöksessä. Ihmisen olisi hyvä tulla tietoiseksi tavastaan toimia erilaisissa tilanteissa, sillä paremman itsetuntemuksen avulla ihminen oppii toimimaan entistä useammin tietoisien valinnan perusteella eikä vaistomaisesti reagoimalla.



KUVIO 1. Käyttäytyminen tiimissä (Spiik 2004).

Kuvion reunoilla olevat erilaiset yksilölliset käyttäytymismallit tai – roolit vaikuttavat väkisin tiimin toimintaan kukin omalla tavallaan. Tavoitteena tiimityöskentelyssä olisikin pyrkiä keskellä kuvattuun ihannetilaan, jota kutsutaan myös reiluksi pelikentäksi. Tiimin jäsenet ovat tällöin yhteistyökumppaneita, jolloin asioista sovitaan ja tehdään päätöksiä. Vaikka kaikki eivät olisi samaa mieltä asioista, löydetään ratkaisuja, joiden avulla

tiimi pääsee eteenpäin. Ristiriidat ratkaistaan positiivisesti kaikkien eduksi. Tiimin tehtävä ja tavoitteet ovat tärkeintä. Reilun pelikentän avulla työntekijät ymmärtävät, että ryhmässä toimitaan ryhmän edun ja sen pelisääntöjen mukaan. (Spiik 2004: 166–177.)

Kyseiseen ihannetilaan pyrittäessä on kuitenkin muistettava, että ryhmän roolit eivät ole kaikille samanlaisia. Tietyssä asemassa olevaan henkilöön kohdistuu tämän asemaan liittyviä odotuksia. Virallinen rooli perustuu asiantuntijuuden ja tiimin antaman roolin kautta. Epävirallinen rooli taas muotoutuu persoonallisuuden piirteistä, tavoista ja käyttäytymisestä ryhmässä. Tiimin yhteistyö sujuu parhaiten silloin kun roolit ovat riittävän selkeitä ja yhteensopivia. Rooleihin voi liittyä myös erilaisia statuksia, jotka voivat liittyä esimerkiksi koulutukseen tai edustamaan alaan. Rooliristiriitoja voi esiintyä jos roolit ovat epämääräisiä ja niiden rajat häilyvät. Joissakin rooleissa voi henkilö saada liikaa tehtäviä ja ylikuormittua. Yhteisvastuun periaate voi jäsentymättömänä johtaa siihen, että jonkin roolinhaltijan taakka kasvaa liian suureksi. Näin voi käydä tilanteissa, jolloin tiimityöhön siirrytään ilman sopimuksia uusista roolikäyttäytymisistä. Siksi etenkin muutostilanteissa on erityisen tärkeää määritellä roolit selkeästi kaikille. Lisäksi roolien määrittelyssä tulee huomioida jokaisen jäsenen erityisosaamiset. Tehokkaaseen yhteistyöhön pyrittäessä, roolien päällekkäisyydet tulee poistaa ja niihin liittyvät vastuukysymykset tulee selvittää. Tiimityössä kokonaisvastuu on kollektiivinen, mutta viralliset lain edellyttävät vastuut on selvitettävä. Yhteinen roolien määrittely nopeuttaa muutosta, lisää tiimin toiminnan tehokkuutta ja tiiminjäsenten työhyvinvointia. (Isoherranen 2005: 42–43.)

2.3 Tiimin kasvu ja kehittyminen

Katzenbach ja Smith (1993: 101–124) sekä Skyttä (2000: 111–117) tarkastelevat tiimin kasvua työryhmästä huipputiimiksi käyttäen hieman erilaisia termejä. Katzenbach ja Smith jaottelevat tiimit suorituskyvyn mukaisesti työryhmäksi, valettiimiksi, potentiaali-seksi tiimiksi, todelliseksi tiimiksi tai huipputiimiksi, kun Skyttä käyttää käsitteitä: joukko, klikit, ryhmä, tiimi ja huipputiimi. Verrattaessa näitä kahta määritelmää toisiinsa voidaan todeta niiden noudattavan hyvin samanlaista ajatusmaailmaa.

Työryhmä tai joukko vaiheessa ei voida oikeastaan puhua tiimistä, sillä jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa lähinnä vaihtaakseen tietoja, näkökantoja tai parhaita menettelytapoja ilman yhteistä päämäärää. Esimies käskee mitä ja miten tehdään, eikä joukossa ole minkäänlaista itseohjautuvuutta. Valettiimissä klikit ovat ryhmän ominaispiirteenä. Tämä on huonon kuuntelun porras, jossa negatiivisia tunteita ja ajatuksia purkautuu. Asioita ei haluta kohdata suoraan vaan puhutaan usein selän takana. Työn-

tekijöillä saattaa olla lisäsuoritusten tarvetta, mutta he eivät panosta yhteisiin suorituksiin eivätkä pyri tosissaan saamaan niitä aikaan vastuuttaen esimiestä asioiden hoidosta. Potentiaalinen tiimi on ryhmä, jossa myönteisyys ja voimakas me-henki leimaavat toimintaa ja asiakaskeskeisyys on orastamassa. Tiimi pyrkii tosissaan parantamaan suorituksiaan. Potentiaalinen tiimi tarvitsee kuitenkin selkiyttää päämääräänsä, tavoitteitaan ja työtuloksia sekä noudattaa yhteistä toimintamallia kurinalaisemmin. Esimies käsitetään tasaveroiseksi tukijaksi ja itseohjautuvuus alkaa vähitellen hahmottua. Todellinen tiimi koostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. He ovat kaikki yhtä sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja he pitävät itseään yhteisvastuussa tiimin saavutuksista. Tällöin tiimin kehittämisprosessi on edennyt aidon tiimin tasolle. Tiimissä kyetään käsittelemään ristiriitoja ja työtä tarkastellaan ja määritellään asiakaskeskeisyyden näkökulmasta. Tiimi ratkaisee sisäisen johtajuutensa. Huipputiimi täyttää kaikki todellisen tiimin ehdot ja sillä on jäseniä, jotka ovat syvästi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Huipputiimi on itseohjautuva tiimi, joka kehittää toimintaansa jatkuvasti asiakkaiden odotusten pohjalta. Siinä korostuu vastuunottaminen, tuloskeskeisyys sekä tiiminjäsenten välinen voimakas kunnioitus ja luottamus. (Katzenbach ja Smith 1993: 101–124, Skyttä 2000: 111–117.)

Olennaista tiimiksi kehitymisessä on muutos, organisaatiossa vallitseva innostuneisuus ja energisyys sekä tiimin jäsenten sitoutuminen tiimin kehittämiseen ja omaan oppimiseen henkilökohtaisesti. Tiimissä työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan omaan kasvuunsa ja oppimiseensa. (Taipale 2004: 41.) Oppiminen voi olla mahdollista vain, mikäli tiimin jäsenten kesken vallitsee yhteisymmärrys toiminnan periaatteista ja suunnasta. Tiimin tavoitteen ja tarkoituksen jäsentäminen johtaa tiimin muodostamaan yhteistä visiota ja tahtotilaa rohkaisten näin jäseniä kehittämään itseään kohti asetettuja tavoitteita. (Sarala & Sarala 1996: 62.)

Järvisen mukaan (2004:32) tiimin kehittämisprosessiin vaikuttaa tiimin jäsenten tietoisuus siitä organisaatiosta, verkostoista ja niistä prosesseista, joiden osana se toimii. Tiimeille on luotava riittävät toimintaedellytykset, määriteltävä tiimin tehtäväalue, toiminnan tarkoitus, tavoitteet sekä tehtävät ja vastuut selkeästi. Tiimissä työskentely edellyttää järkipäistä ajattelua, päättelyä sekä päätöksentekokykyä. Moniammatillisissa tiimeissä ryhmän jäsenten tieto, kokemus ja osaaminen on saatava valjastettua asetetun tehtävän palvelukseen. Myös Taipale (2004:21,40) korostaa organisaation vastuuta huolehtia tiimin toimintaedellytyksistä tiimin kehittymisen ja kasvun mahdollistajana. Johtamisella on hänen mukaan suuri merkitys. Tiimien kehittyminen vaatii tavoitteellisuutta ja sitoutumista koko organisaatiolta sekä määrätietoista kokonaisvaltais-

ta ohjausta ja valmennusta esimieheltä. Jatkuva yhteisten teemojen esilläpitäminen ja yhteisen identiteetin, kiinteyden ja yhteenkuuluvuuden kasvattaminen ja lujittaminen edistää tiimin kehittymistä. Työyhteisön sisäiset ihmissuhteet, ilmapiiri, vuorovaikutus, kunkin tiiminjäsenen minäkäsitys sekä kiinnostus ja motivaatio vaikuttavat tiimin kehittymiseen samoin kuin yhteistyö muihin tiimeihin.

2.4 Toimivan tiimin elementit

Tiimi muodostaa omissa yksikössään työyhteisön, jonka toiminnan tulee olla laadukasta, joustavaa, tehokasta, kannattavaa ja alati kehittyvää. Vain hyvin toimiva työyhteisö kykenee vastaamaan näihin jatkuviin uusiin haasteisiin. Pekka Järvinen (2001:28) on muodostanut kuvion, jossa hän kokoaa ytimekkäästi toimivan työyhteisön erilaisia elementtejä, joiden pitää olla kunnossa myös hyvin toimivassa tiimissä. Tulkitsemme kuviota toimivan tiimin näkökulmasta, sillä tiimiorganisaatiossa toimiva tiimi luo edellytykset myös laajempaan toimivaan työyhteisöön. Esimiestyön näkökulmasta toimivan tiimin elementtien tarkastelu voi auttaa johtavia ohjaajia hahmottamaan ja arvioimaan oman tiiminsä rakentumista sekä toimintakäytäntöjä. Selkeät toimivan tiimin peruspilarit auttavat myös kaupunkitasolla puhumaan yhteen tiimityön kehittämiseen liittyvistä tavoitteista ja yhteisistä toimintakäytännöistä luoden yhteisen struktuurin ja termistön tiimityön kentälle.



Pekka Järvinen (2001), Onnistu esimiehenä

KUVIO 2. Toimivan työyhteisön elementit (Pekka Järvinen 2001).

2.4.1 Selkeä organisaation perustehtävä

Jokaisella organisaatiolla on tietty perustehtävä, jota varten yritys on olemassa ja joka yhdistää siinä toimivat henkilöt toisiinsa. Tämän tulisi määrittää kaikki toiminta työyhteisössä. Perustehtävä on itsestään selvä ja yksinkertainen, mutta helposti hämärtyvä

etenkin, kun työyhteisöjen toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Siksi työyhteisöissä tulee aina uudestaan ja uudestaan palata perustehtävän äärelle. Sitä tulee tutkia, tarkentaa ja selkeästi määritellä uudelleen, jotta hahmotetaan, mihin työyksikön resurssit ja voimavarat kohdennetaan. Tulevaisuuden visiointi yhdessä sekä keskustelu organisaation arvoista on tärkeää, jotta myös perustehtävästä kumpuaville toiminnan tavoitteille, päämäärille ja linjauksille saadaan yhteinen ymmärrys ja sitoutuminen työn kehittämiseen. (Järvinen 2004:46–48.)

Toimivan työyhteisön tunnusmerkki on, että siellä käydyt keskustelut pyörivät työn ja perustehtävän ympärillä. Siellä puhutaan työn tavoitteista, tuotteiden tai palvelujen laadusta ja asiakkaiden odotuksista. Yhdessä arvioidaan ja annetaan palautetta töiden sujumisesta, työn tuloksellisuudesta, asiakkaiden tyytyväisyydestä, suunnitelmista ja muutoksista. Perustehtävästä tulee olla yhteinen näkemys. Se sekä siihen nojaavat tavoitteet ja visiot tulee suunnata jokaisen yksikön työntekijän toimintaa. (Järvinen 2004:46–48.)

2.4.2 Työntekoa tukeva organisaatio

Perustehtävän toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä ovat selkeät toiminnalliset rakenteet. Työntekijöiden tulee ymmärtää organisaationsa kokonaiskuva, jotta he hahmottavat, miten työprosessit kulkevat ja miten toiminta on organisoitu. Koko organisaation tasolla eri yksiköiden tulee nähdä oma tehtävänsä ja vastuunsa työprosessissa etenkin asiakkaiden näkökulmasta käsin. Työketjuista tulisi saada virtaviivaisia ja sujuvia toimintaketjuja, joissa asiakkaat eivät törmää eri osastojen organisaatorajoihin. Asiakasta saatetaan ohjata luukulta toiselle, mikä osoittaa, miten helposti hämärtyy se seikka, että organisaation kaikkien toimintojen tulisi aina luoda lisäarvoa asiakkaalle. Näin ollen myös koulutus, kehittäminen ja hallinto pitää olla perusteltavissa asiakkaiden näkökulmasta käsin. (Järvinen 2001:33–36.)

Matalat tiimiorganisaatiot ovat prosessiorganisaatioita, joiden tavoitteena on olla joustavia, uudistuvia ja innovatiivisia työyksiköitä. Innovoivaan organisaatioon siirtyminen edellyttää työyhteisöissä aktiivista uudenlaisen keskustelukulttuurin luomista, sillä työstä on opeteltava puhumaan kriittisessä ja luovassa hengessä. Oppivassa organisaatiossa omaa toimintaa tarkastellaan ja arvioidaan jatkuvasti asiakkaille tarjottavien tuotteiden ja palvelujen näkökulmasta. Jatkuvasti on mietittävä voiko töitä tehdä järkevämmin, tehokkaammin tai laadukkaammin. (Järvinen 2004:46–52.) Näiden tavoitteiden luon on jokaisella organisaatiolla omat toimintajärjestelmän mallit, jotka määrittelevät miten organisaatio toimii säädellen niin yksilöiden kuin tiimien työntekoa. On sääntöjä,

ajattelumalleja, toimintatapoja ja ohjeita, jotka vaikuttavat työkäyttäytymiseen samoin kuin työvälineet, asiakkaat tai työntekijät itse omineen lähtökohtineen. (Sarala & Sarala 1996:14.)

2.4.3 Työntekoa palveleva johtaminen

Mielestämme organisaation tärkein resurssi on henkilöstö, joten ihmisten johtaminen on erityisen tärkeää. Suoritusten johtamisen tulee olla tehokasta, mutta myös osaamisen johtamisella on painoarvoa. Tiedonkulun sujuvuus on olennaista ja tiimityöskentely sekä tiimien johtaminen ovat nykyisin jo arkipäivän toimintaa. Taipaleen (2004:17–20) mukaan esimiehen tehtävänä on ohjata tiimin jäseniä kohti yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. Hänen on autettava tiimejä onnistumaan tehtävänsä toteuttamisessa. Lisäksi esimiehen on luotava oppimisympäristöjä, jotka tukevat innovatiivisuutta ja uuden tietämyksen luomista edistään samalla niin tiimien kuin prosessien kehittymistä. Esimiehen tulee auttaa ja tukea prosessintajun eli kokonaisten prosessien ymmärtämisen ja analysointikyvyn kehittymistä tiimeissä. Hänen tulee jäsentää ja käsitellä tietoa koko organisaatiosta sekä tehdä tulkintoja niistä. Esimies luo motivaatiota ja mahdollisuuksia alaisten taitojen soveltamiselle, tukee kehittyvien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa oppimista, antaa palautetta sekä ohjaa tiimin vuorovaikutusta.

Tiimin ohjaamisen ja johtamisen apuvälineinä esimiehellä ovat tiimisopimus, tavoitteet, tiimien valtuudet ja resurssit sekä tiimien osaamiskartoitukset. Johtamisen ydintehtävänä on toimia prosessimaisessa valmentavassa yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa. Valtuuttamisesta ja vastuusta on tullut itseohjautuvan tiimin tärkeitä ohjaus- ja valmennusvälineitä. Tiimien itsenäisen ja itseohjautuvan toiminnan kannalta riittävät valtuudet ovat välttämättömiä, mutta samalla ne lisäävät tiimin vastuuta toiminnan tuloksista. Tiimillä itsellään on myös vastuuta toiminnan kehittämisestä niin kokonaisuuden kuin oman tiimitoiminnan kannalta. Kannustaminen kehittämiseen ja tuloksista palkitseminen ovat myös osa nykyistä työkaluturia. (Skyttä 2000:73.)

Tiimityön johtaminen on opinnäytetyömme ydinteema, joten on tärkeää käsitellä tiimityötä vielä tarkemmin esimiestyön ja sen haasteiden näkökulmasta. Sisältönä siihen kuuluu tietoa johtajuudesta, esimiehen ominaisuuksista, tehtävistä ja rooleista. Näitä teemoja käsittelemme teoriaosuuden myöhemmässä vaiheessa lisää.

2.4.4 Selkeät töiden järjestelyt

Työnteon edellytyksenä on, että ihmiset tietävät, mitä heiltä työssä odotetaan ja mihin tavoitteisiin heidän pitää päästä onnistuakseen työssä. Esimiehen tehtävänä on selkiyttää organisaation sekä asiakkaiden odotuksia ja tavoitteita. Hänen on myös sovittava selkeästi keinot niiden saavuttamiseen. Koska tiimissä toimii usein eri ammattikuntien edustajia, tulee siinä toimivien henkilöiden roolit määritellä selkeästi ja työnkuvat tarkistaa. Esimiehen on huolehdittava, että töiden järjestelyt, töiden organisointi ja tehtävien jako tyydyttää kaikkia osapuolia, eikä kukaan joudu kuormittumaan enemmän tai vähemmän kuin muut. Hänen on myös tarkistettava ihmisten käsitykset omista tehtävistään ja vastuistaan. Tiimityössä jokaisen yksilön on tiedettävä henkilökohtaiset vastuu- ja tehtäväalueensa ei vaan töiden järjestelyn vaan myös työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Epäselvissä tilanteissa käy helposti niin, että kukaan ei kanna vastuuta epä-mukavista työtehtävistä, vaikka niistäkin on huolehdittava. (Järvinen 2004:55–56.)

Mielestämme työnteon selkiyttämiseksi esimiehen on huolehdittava siitä, että tiimeillä on erilaisia keskustelufoorumeita, joissa asioita voidaan käsitellä yhdessä. Kehityskeskustelut toimivat kehityssuunnitelmien tekemisen areenoina henkilökohtaisella tasolla. Niissä kukin yksittäinen työntekijä voi henkilökohtaisesti tuoda esille näkökantojaan työn tavoitteista ja kehittymisen haasteista. Tiimipalaverit ovat tiimitoiminnan kannalta tärkeitä areenoita tiimin oman keskustelukulttuurin luomiselle, työn kehittämiseksi ja arvioinnille. Yksikkö- tai osastokohtaiset palaverit toimivat usein informaation välittämisen väylinä organisaation eri tasoilla. Mitkä tahansa kokousrakenteet varhaisen tuen tiimeissä ovatkaan, tulee niiden olla selkeästi määriteltyjä ja perustehtävää tukevia.

2.4.5 Yhteiset pelisäännöt

Tiimit tarvitsevat tehokkaasti toimiakseen sopimuksia siitä, miten työtä tehdään ja miten työt hoidetaan. Sopimuksissa määritellään myös rajat toiminnan vastuista ja vapauksista. Tällaiset tiimisopimukset ja tiimin pelisäännöt määrittelevät tiimin ja koko yksikön toimintakulttuurin ja työnteon hengen. Ne ovat yleisiä käyttäytymissääntöjä työpaikalla ja määrittävät myös mitä toisilta voi odottaa. Tiimin pelisääntöjä rakennettaessa on tärkeää, että tiimit itse keskustelevat sekä laativat omat arvot ja normit, joiden mukaan toimitaan. On luotettava siihen, että tiimit itse tietävät, miten on mielekkäintä hoitaa tehtävät ja miten yhteistyö kannattaa organisoida. He ovat oman työnsä asiantuntijoita. Näitä pelisääntöjä tulee arvioida riittävän usein ja muuttaa tai tarkentaa niitä tarvittaessa. (Järvinen 2004:56.)

Näkemyksemme mukaan jokaisessa organisaatiossa on omat toimintatapansa, tiedostetut tai tiedostamattomat toimintakäytännöt ja rutiinit, jotka muodostavat organisaation kulttuurin. Työyhteisön ilmapiiristä tulee pitää huolta sekä henkilöstön henkisestä ja sosiaalisesta tuesta työhön liittyvissä kysymyksissä. Tiimityön kehittämisen kautta tulee saada aikaan muutosprosesseja työkuultuuriin ja työilmapiiriin sisältäen myös johtamisen kehittämistä.

2.4.6 Avoin vuorovaikutus

Tiimin kehittyminen todelliseksi tiimiksi edellyttää yhteisten näkemysten syntymistä, asioiden tulkintaa yhdessä sekä päätöksentekoa keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Tiimien valtuuttaminen toimimaan itseohjautuvasti, tiedon jakaminen kasvokkain ja nopeasti hyvin rakennettujen systeemien kautta, tekee organisaatiosta joustavan, tehokkaan ja oppivan. Tiimioppimisen kannalta olennaista on kyky reflektoida omaa työtä, tekemistä ja saatua palautetta. Valmiudet rakentavaan keskusteluun eivät aina ole hyvät. Usein ongelmana on tiedon jakaminen ja se, ettei tietoa osata käsitellä yhdessä. Tiimin sisäisen keskustelukyvyn lisääntyminen edellyttää säännöllistä ja jatkuvaa yhdessäoloa sekä toimivia keskustelufoorumeita. Arvioivan ja kriittisen keskustelukulttuurin, dialogin, luominen edellyttää yhteisiä ja säännöllisiä palavereja. Ihmiset haluavat tietää, mitä työpaikalla kulloinkin tapahtuu ja mitä suunnitellaan. Tilannekatsaukset, infot ja tiedotustilaisuudet kuuluvat toimivien työyhteisöjen toimintakulttuuriin. Työyhteisön oman toiminnan tarkastelu sekä siihen perustuva oman toiminnan arviointi ja kehittäminen vaativat sovitun ajan ja paikan. Yhteiset palaverit luovat ja ylläpitävät toiminnan kannalta tärkeää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Ne luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistavat käsitystä yhteisestä perustehtävästä. Jatkuva kehittäminen saadaan osaksi normaalia käytäntöä, kun arkista toimintaa pysähdytään tarkastelemaan ja arvioimaan. Tärkeää näissä foorumeissa on, että jokainen tiimin jäsen kokee tehtäväkseen tuoda esiin havaitsemiaan epäkohtia, puutteita ja kehittämis ehdotuksia. (Järvinen 2001: 38–40; Taipale 2004:19,33.)

Myös esimiestyössä vuorovaikutuksen on oltava avointa, suoraa ja rehellistä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiat kerrotaan niille, joita asia koskee. Tärkeää on kunnioittaa jokaisen itsemääräämispyrkimyksiä ja sitä, että jokaisella on oikeus kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti kuulla sekä saada palautetta mitä hänen toiminnastaan ajatellaan työpaikalla. (Järvinen 2001:56–57.)

2.4.7 Toiminnan jatkuva arviointi

Toimivassa tiimissä pysähdytään aika ajoin miettimään, miten työt sujuvat ja miten toimintaa pitäisi kehittää. Tarvitaan tilaisuuksia, joissa ei puhuta ainoastaan arkiongelmista vaan etsitään laajempaa näkökulmaa toiminnan arviointiin. Organisaatiolla on omat seuranta- ja palautejärjestelmänsä tuottoihin, kustannuksiin, työyhteisön toimivuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Huomiota tulisi kiinnittää näiden mittareiden tulosten käsittelyyn ja niiden merkitykseen arkityön kannalta. Tämän lisäksi on pyrittävä arvioivan ja kriittisen keskustelukulttuurin luomiseen. On hyvä muistaa, että myös esimiesten oman toiminnan asettaminen arvioitavaksi edistää avointa keskustelua. (Järvinen 2004:57–58.)

Isoherranen (2005: 125 -131) korostaa, että toimivan tiimin kannalta on tärkeää, että se saa jatkuvasti tietoa oman toimintansa onnistumisesta ympäristöstään, asiakkailtaan, omasta organisaatiostaan ja tiiminjäseniltään. Tiedon rakentava käsittely mahdollistaa tiimissä tarvittavat muutokset ja näin vastataan tiimin kehityshaasteisiin. Oppivan organisaation perusajatuksena onkin, että organisaatio kehittyy ja muuttuu tällaisen tiedon kautta. Tiimin oppimisen perusta on oman toiminnan arviointi, joka Isoherrasen mukaan vaikuttaa tiimin näkemysten ja ajattelutapojen muutokseen. Jokaisen tiimin tulisi luoda toiminnalleen selkeät arviointistrategiat, jotka voivat sisältää esimerkiksi palautteen annon toimintakäytännöt. Asiakaspalautteiden kerääminen on tärkeää arviointitietoa tiimin toiminnasta toisen näkökulmasta. Jokaisen on oltava valmis arvioimaan myös omaa toimintaansa osana tiimin toimintaa.

2.5 Tiimityön haasteet

Hyvän työyhteisön tuntomerkkinä ei ole ongelmattomuus, vaan se miten rakentavasti virheitä, epäkohtia ja ristiriitoja käsitellään (Järvinen 2008: 115). Esteet kuuluvat tiimien arkipäivään eivätkä ne ole aina edes etukäteen estettävissä (Katzenbach & Smith 1993: 170). Oleellista on, miten ongelmiin reagoidaan. Mikäli ongelmista ei puhuta, saattaa seurata tuhoisa ongelmakierre, joka tuhoaa hyvänkin työyhteisön (Järvinen 2008: 115). Jos vaikeudet lakaistaan maton alle, kielletään tiimin etenemisen prosessi-luonne. Korjaamattomat ja kauan pinnan alla kehittyneet ongelmat aiheuttavat tiimin palvelujen laadun heikkenemistä, negatiivista asiakaspalautetta, työntekijöiden poissaoloja, innostumattomuutta, taka-alalle vetäytymistä ja kommunikaation heikkenemistä tiimin sisällä. (Heikkilä 2002: 314–316.)

Tiimin tehokkuus ja tiimin muuttuvat prosessit koetaan jäsenten yhdessä toimimisen kautta. Keskeiset ongelmat liittyvät siten ihmisen yhteistoiminnallisiin tilanteisiin. Tiimin jäsenten henkilökohtaiset ongelmat heijastuvat tiimin toimintaan. Jonkun työntekijän pahantuulisuus, välinpitämättömyys ja heppoisin perustein työstä pois jääminen tuo negatiivista jännitettä työhön. Henkilökohtaisiin ongelmiin voidaan yleensä aina vaikuttaa, mutta ihmisten persoonallisia piirteitä ei voida muuttaa. Joillakin tiimin jäsenillä saattaa olla heikko erilaisuuden tai stressin sietokyky. Tiimissä saattaa olla ns. haasteellisia persoonallisuuksia. (Heikkilä 2002: 320–321.) Järvisen (2008: 115–123) mukaan juuri tällaiset henkilökohtaiset ongelmat ja luonteenpiirteistä johtuvat pulmatilanteet ovat yleensä vaikeampia selvittää ja käsitellä, kuin työpaikan rakenteelliset ongelmat. Kuitenkin suurin osa työpaikan ongelmista johtuu työpaikan rakenteellisista puutteista tai epäselvyyksistä. Pelisäännöt voivat olla hukassa, vastuuta ei ole määritelty tai johtaminen on vajavaista. Tosin on vaarana, ettei työyhteisö näe ongelmia rakenteellisina, vaan ne henkilöidään yksilöstä johtuviksi.

Työpaikoissa, joissa perustehtävä on vaikeasti määriteltävissä kuten sosiaalialan työssä, syntyy helposti erimielisyyksiä työyhteisöjen tehtävästä ja tavoitteista. Sen sijaan työpaikoissa, joissa tehdään konkreettista työtä, esimerkiksi rakennusalaalla, ihmisten on helpompi mieltää oma perustehtävänsä. Asiantuntijaorganisaatiolle on tunnusomaista, että työ on sisällöltään hyvin käsitteellistä ja sen tarkka rajaaminen on vaikeaa. Tällöin on vaarana, että eri henkilöt ymmärtävät perustehtävän eri tavalla, mistä voi aiheutua konflikteja työpaikalle. Siksi asiantuntijaorganisaatiossa tulee käydä jatkuvaa keskustelua yhteisestä tehtävästä ja tavoitteista. Sen sijaan työpaikoissa, joissa työntekijät ovat erikoistuneet omiin kapeisiin osaamisalueihinsa, saattaa seurata se, että työntekijä kadottaa ymmärryksen työn kokonaisuudesta. (Järvinen 2008: 53–54.) Tällöin on vaarana, että ammattiryhmät toimivat erillisinä yksikköinä tiimin sisällä. Saman ammattiryhmän edustajat pitävät keskenään kokouksia, työskentelevät keskenään ja heillä on omat asiakasprosessinsa. Ongelmia tuottaa myös se, ettei tiimillä ole yhteisiä toimitiloja. (Övretveit 1995: 283).

Myös Katzenbach & Smith (1993: 168–188) ovat sitä mieltä, että tiimityössä ongelmia aiheuttaa epäsovivat tai huonosti määritellyt tavoitteet. Ongelmia aiheuttaa myös epätasainen sitoutuminen tiimisuorituksiin, suorituksiin tarvittavien ongelmanratkaisu-, päätöksenteko- ja ihmissuhdetaitojen puutteet ja tiimin vetäjän puutteelliset taidot. Samaan tulokseen on päätenyt myös Sinikka Yli-Koski (2005: 74–81) pro-gradu tutkielmassaan esittäen yhteenvedona tiimin ongelmien johtuvan pulmista tiimin jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, avoimuuden puutteesta sekä työlle asetettujen tavoitteiden epäselvyydestä ja niihin sitoutumisen puutteellisuudesta. Hän toteaa, että tiimillä, joka saa

itse määritellä tehtävänsä, oli paremmat lähtökohdat tiimityöhön. Työn sujuvuuden kannalta on Yli-Kosken mukaan oleellista käydä yhteistä keskustelua siitä, mitä on tarkoitus tehdä ja mitkä ovat työn tavoitteet. Työntekijät tarvitsevat myös koulutusta tiimityöskentelyn tueksi.

Yli-Kosken (2005: 64–69) tutkimuksen mukaan myös palautteen antaminen koettiin vaikeaksi ja turhauttavaksi, koska sen antamisen ei koettu johtavan muutokseen. Sen hyödyntäminen on heikkoa, mikä hänen mukaansa voi johtua siitä, ettei palautteen antaminen kuulu perinteiseen työkuultuuriin. Silti palautteen antaminen ja saaminen koetaan tärkeäksi. Tiimityön arviointi koettiin osittain vieraaksi asiaksi ja Yli-Koski toteaa, että mikäli tiimityöhön siirryttäessä tiimille ei ole asetettu yhteistä tavoitetta ja mittareita niiden saavuttamiseksi, ei myöskään järjestelmällistä arviointia voi tapahtua.

Kun tiimityön haasteita tarkastellaan tutkimusten valossa, voidaan todeta niiden johtuvan tiimin toiminnan perusedellytysten toimimattomuudesta. Mikäli tiimityön rakenteet eivät ole kunnossa eikä tiimin perustehtävä ole selkeä kaikille, ei tiimikään voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tukee ajatustamme, että Järvisen toimivat työyhteisön elementit ovat sovellettavissa tiimityön toimivuuden arviointiin ja kehittämiseen. Esimies voi siten käyttää sitä mallina myös oman johtamistyönsä arviointiin ja kehittämiseen.

3 TIIMITYÖN JOHTAMINEN

Kun organisaatioissa on siirrytty mataliin tiimiorganisaatioihin, johtamisen merkitystä on vähätelty, kun on kuviteltu idealistisesti, että tiimit ja asiantuntijat kykenevät ohjautumaan itsenäisesti. Siten johtajuus on ollut työelämän muutosten edessä kriisissä, etenkin kun on puhuttu itseohjautuvista tiimeistä. Työyhteisöt kuitenkin tarvitsevat ja kaipaavat esimiestä sekä hyvää johtamista. Huippuasiantuntijatkin tarvitsevat esimiehiä, jotka huolehtivat tavoitteiden ja toimintatapojen selkeydestä, tekevät päätöksiä, antavat palautetta ja vaalivat oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta työyhteisössä. Vaikka laki määrittelee esimiehen oikeuksia ja velvollisuuksia, tulee työpaikoilla määritellä ja selkiyttää niin esimiesten kuin työntekijöiden erilaiset roolit ja tehtävät. (Järvinen 2007:13–21.)

Jotta työyhteisö toimisi hyvin, tulee niin johdolla kuin henkilöstöllä olla selkeä näkemys perustehtävästä. Tämän kirkastaminen onkin haastava ja päättymätön tehtävä. Moni-
mutkaistuneissa moniammatillisissa asiantuntijatiimeissä on suuri vaara, että eri henki-

löt ja ammattiryhmät ymmärtävät perustehtävän hyvin eri tavalla. Tällöin työntekijöiden erikoistuesssa omiin osaamisalueisiin saattaa kadota ymmärrys työkokonaisuudesta. Tiimityössä työntekijältä edellytetään kuitenkin vastuunottoa oman tehtävän lisäksi myös tiimin kokonaisuudesta. Tavoitteena on luoda kaikille jäsenille riittävän samansuuntainen ja selkeä näkemys siitä, miksi tiimi on olemassa ja mitä siellä pitäisi saada aikaan. Täydellinen itseohjautuvuus tiimissä ei siten toimi. Jotta tiimit voivat toimia yhteisen päämäärän eteen, ne tarvitsevat hyvää ja ammattitaitoista johtamista. (Järvinen 2008: 49–58.)

3.1 Tiimin johtajuus

John Övretveit (1995: 183–184) korostaa Järvisen tavoin tiimin johtamisen merkitystä. Hänen mukaansa tiimin johtajuus auttaa moniammatillisessa tiimissä olevia eri ammattiryhmien edustajia toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. Virallisilla johtajilla on organisatorinen auktoriteetti tässä tukena. Johtamiskyky ei perustu vain esimiehen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja valtaan, vaan annetuille johtamisvaltuuksilla on myös merkitystä.

Övretveit väittää, että riittämättömästä johtajuudesta koituu tiimille enemmän ongelmia kuin mistään muusta yksittäisestä tekijästä. Hän ei koe tiimin ongelmien johtuvat esimiehen pätevyydestä vaan siitä, että tiimin johtajan virallinen rooli ei ole selkeä tai sopiva kyseisen tiimin toimintaan. Tiimin johtajan roolia Övretveit selkiyttää kolmen käsitteen - velvollisuudet, vastuu ja valtuudet - avulla. Virallisilla velvollisuuksilla tarkoitetaan johtajalta edellytettäviä tehtäviä ja pysyviä velvollisuuksia, joita ylempi johto hänelle delegoi. Virallinen vastuu on tulostavasta siitä, että tietyt velvollisuudet, sääntöjä ja ohjeita noudatetaan. Kun esimies on tulostavasta, häntä voidaan vaatia myös tilille toimistaan. Valtuudet ovat ylemmän johdon delegoimaa toimivaltaa ihmisten, rahoituksen ja voimavarojen suhteen, jotta esimies voi tehdä työnsä tiimin johtajana ja täyttää asemansa vaatimat velvollisuudet. Övretveitin mukaan ongelmat johtuvat yleensä siitä, että tiimin johtajilla on velvoitteita, joihin heillä ei kuitenkaan ole valtuuksia tai joista he eivät viimekädessä ole vastuussa. Organisaation ylemmän johdon vastuulla on määrittellä toimivien tiimien johtamistyyppit tarkkaan, jotta he auttavat tiimin johtajia ja tiimejä toimimaan. (Övretveit 1995: 181–185.)

Ahonen ja Pohjanheimo (2000: 42–50) jakavat esimiehen johtajuuteen kuuluvat tehtävät kuuteen tehtäväalueeseen, jotka ovat:

1. Perustehtävästä huolehtiminen
2. Työn organisointi

3. Motivaatioedellytysten luominen
4. Kommunikointi
5. Jatkuva kehittäminen
6. Toiminnan seuranta

Organisaatio voi toimia tehokkaasti jos sillä on selkeä näkemys siitä, mitä tehdään ja mikä on eri tehtävien tärkeysjärjestys. Ahonen ja Pohjanheimo näkevät perustehtävän määrittelyn ydinasiaksi oppivassa organisaatiossa. Sen määrittämiseen osallistuvat tiimissä kaikki ne osapuolet, jotka osallistuvat tehtävien toteuttamiseen. Myös Järvisen (2008: 71) mukaan esimiehen tehtävä on palvella ja edistää organisaation perustehtävän toteuttamista. Kun esimies käyttää aktiivisesti valtaa tämän toteuttamiseksi, luo hän samalla tiimiin työn sujumista ja yhteistyötä edistävät puitteet.

Johtajuuteen kuuluva työn organisointi on jokapäiväistä toiminnasta huolehtimista, työnjakoa, tehtävien yhteensovittamista, asioiden suunnittelua ja ennakointia, päätöksentekoa ja sen valmistelua sekä palaverikäytäntöjä. Organisointi voi tapahtua johtajakeskeisesti tai se voidaan jakaa tiimin toteutettavaksi, jolloin tiimin jäsenille on annettu valtaa päättää ja ottaa vastuuta työn organisoinnista. (Ahonen ja Pohjanheimo 2000: 44.)

Motivaatioedellytysten luominen on sitä, että esimies tarjoaa johtamistyössään tiimin jäsenille mahdollisuuden motivoitua. Oppivassa organisaatiossa ihmisen motivaatiota ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin haetaan heidän yksilöllisten tavoitteiden kautta. Tämä edellyttää esimieheltä ihmiskeskeistä lähestymistapaa ja hyviä ihmissuhdetaitoja, erilaisten ihmisten toiveiden, odotusten ja arvostusten ymmärtämistä sekä kykyä keskustella ja kuunnella erilaisia ihmisiä. Kommunikointi esimiehen johtamisen välineenä ei olekaan varsinaisesti erillinen tehtävä, vaan väline muiden tehtävien hoitamiseen. (Ahonen ja Pohjanheimo 2000: 45.) Myös Järvisen (2008: 71) mukaan esimiehen tehtävänä on edistää hyvää työilmapiiriä ja luottamuksellista yhteistyötä. Hänen on huolehdittava siitä, että työn muuttuessakin työntekijät suoriutuvat työstään tarjoamalla perehdytystä ja lisäkoulutusta tukien samalla heidän etenemismahdollisuuksiaan kykujensä mukaisesti.

Ahosen ja Pohjanheimon mukaan johtajuuden tehtävinä jatkuva kehittäminen ja toiminnan seuranta liittyvät kiinteästi tiimin tavoitteisiin pääsemiseksi. Kehittämisen tuominen osaksi tiimin arkipäivän työtä on tiimin oppimisen perusta. Tiimin toimintatapoja tulee jatkuvasti arvioida ja kehittämisen tueksi tarvitaan ammatillisen osaamisen kehittämistä. Toimintakulttuurin muutos oppivan organisaation kehittämiseksi vaatii aina

esimiesten aktiivista työtä. Se edellyttää avointa kommunikaatiota, kehittämiselle ja oppimiselle myönteistä ilmapiiriä ja asennoitumista sekä arkipäivän käytäntöjä, jotka mahdollistavat kehittämistyön jokapäiväisen työn ohessa. Tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi esimiehen tulee seurata toimintaa ja kehittämistyötä keräämällä arviointitietoa. Sen avulla hän saa tietoa siitä, mihin asioihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. (Aho-nen ja Pohjanheimo 2000: 48–49.)

Övretveit puhuu tiimin johtamisen erilaisista perustyypeistä, joita ovat tiimin puheenjohtaja, koordinaattori ja toiminnanjohtaja. Näitä hän on analysoinut näiden kolmen johtamiskäsitteet velvollisuudet, vastuu ja valtuudet, kautta. Johtamistyyppi riippuu siitä miten nämä toteutuvat toiminnassa. (Övretveit 1995: 184 - 187.)

Tiimin puheenjohtajan velvollisuutena on johtaa tiimin kokouksia, laatia kokouksen asialista ja toimia tiimin edustajana oman työnsä ohella ilman erillistä korvausta. Hän on vastuussa tiimille toiminnastaan kokouksen aikana. Hänellä on valtuudet huolehtia ajankäytöstä kokouksessa, päättää kokousjärjestys ja jakaa puheenvuorot. Puheenjohtajalla ei ole valtuuksia toimia tiimin kokouksen ulkopuolella, ellei tiimissä ole muuten määritelty. Tämä johtamisrooli sopii esimerkiksi verkostotyyppiselle tiimille. (Övretveit 1995:184–187.)

Tiimin koordinoijan velvollisuutena on johtaa kokouksia, vahvistaa ja valvoa tiimin toimintaperiaatteita ja pelisääntöjä sekä tehdä henkilöstön johtamiseen ja asiakastyöhön liittyviä tehtäviä. Koordinoija on vastuussa toiminnastaan ulkopuoliselle esimiehelle ja hänelle on annettu valtuudet toimia määriteltyjen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Kuitenkaan hänellä ei ole valtuuksia kumota päätöksiä, joista ei ole vastuussa. Hänen tulee huolehtia henkilöstön johtamiseen liittyvistä päätöksistä delegointiohjeiden mukaisesti. Koordinoija saa palkkaa tämän roolin hoitamisesta. Hallintojohto on nimittänyt hänet tehtäväänsä ja antanut valtuudet koordinoida tiimin toimintaa, mutta henkilöllä ei ole tarkkaa vastuuta eikä valtaa. (Övretveit 1995: 184–187.)

Vahvin johtajan rooli tiimissä on moniammatillisen tiimin toiminnanjohtajan rooli, jolla on täysi tulosvastuu tiimin toiminnasta. Hänen velvollisuutena on oman työn hoitaminen ja tehtävien delegointi tiimin jäsenille sekä heidän johtaminen. Hän on vastuussa omalle esimiehelleen sekä omasta toiminnastaan että tiimin työstä. Hänellä on valtuudet kieltäytyä asioista, joita ei voi hyväksyä, määrätä tehtäviä, seurata työtä, päättää tiimin toimintaperiaatteista ja koulutuksista sekä ryhtyä kurinpitotoimiin tilanteen niin vaatiessa. (Övretveit 1995: 184–187.)

Övretveitin (1995:184–187) mukaan osa tiimin ongelmista voi johtua siitä, että tiimillä on väärentyyppinen johtaja. Esimerkkinä hän mainitsee sen, että koordinoijan roolin avulla yritetään johtaa laajaa verkostorakennetta tai johtajan roolia ei määritellä uudelleen, vaikka tiimissä tapahtuu muutoksia.

3.2 Esimiehen ominaisuudet ja persoonallisuus

Pekka Järvisen (2008: 65–66) mukaan esimiehellä ei ole vain työnjohto-oikeus vaan myös velvollisuus johtaa. Työyhteisöissä kaivataan hyvää esimiestyötä niiltä, joille tehtävä on määritelty ja valtuudet annettu. Johtamistyö vaatii esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja. Hänen tulee auttaa työntekijöitä hyödyntämään osaamistaan, kokemustaan, ammattitaitoaan ja luovuuttaan perustehtävän toteuttamisessa. Esimies myös asettaa tiimille toimintaa ohjaavat selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet, tehtävät ja pelisäännöt. Nämä eivät tule määräyksinä ja yksipuolisina ohjeina vaan vaatii yhteisesti keskusteltujen toimintatapojen ja tavoitteiden määrittelyä. Esimiehen tehtävänä on myös seurata niiden toteutumista sekä tasapuolisen ja reilun työnjaon toteutumista.

Esimiehellä on oltava kykyä kuunnella ja keskustella erilaisista asioista samalla kun hänen tulee olla päättäväinen ja määrätietoinen. Kaikista asioista ei voi keskustella loputtomiin ja kaikkia ihmisiä hän ei voi miellyttää. Esimieheltä vaaditaan kykyä tehdä päätöksiä toimintatavoista. Ongelma- ja muutostilanteissa hänen tulee kyetä ottamaan voimakkaastikin kantaa asioihin ja puuttua esiintyviin epäkohtiin, huonoihin työsuorituksiin tai pelisääntöjen rikkomisiin. Johtajan tulee myös viedä läpi muutoksia ja uudistuksia, joista kukaan ei pidä. Hänen tehtävänä on kuitenkin toteuttaa johdon päätöksiä. (Järvinen 2008: 66–67.)

Övretveitin mukaan moniammatillisissa ryhmissä tehtävänä ei ole tiimin jäsenten tunteiden ja käyttäytymisen tutkiskelu, vaan toimiminen yhteisesti asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Tähän päästäkseen tiimillä tulee olla johtaja. Tiimin johtaminen vaikuttaa tiimin ja tiimityöntyyppiin enemmän kuin mikään muu yksittäinen piirre. Esimiehen persoonallisuus ja taidot ovat tärkeitä, mutta niin on myös tiimin johtajan virallinen roolikin. Jokainen käyttää henkilökohtaisia taitojaan asioiden hoitamiseksi, mutta ne eivät pelkästään riitä moniammatillisen tiimin johtamiseen. Ilman määriteltyjä valtuuksia ja toimintaperiaatteita ei tämä vaikea tehtävä onnistu. Johtajuusrooli vaikuttaa tiimin itseohjautuvuuteen ja ammattikohtaisen esimiehen rooliin ja asemaan. Roolin selvittäminen tarkoittaa tarkkaa täsmennystä siihen, miten esimiehen odotetaan osallistuvan tiimin toimintaan. (Övretveit 1995:201–202.)

3.3 Esimiehen tehtävät ja roolit

Vaikka organisaatiossa olisi esimiesvastuut ja tehtävät määritelty selkeästi ja johtamiselle olisi varattu aikaa, jää paljon sen varaan, miten esimies itse mieltää tehtävänsä ja kykenee ottamaan johtajuuden (Järvinen 2007:13). Övretveitin (1995:191) mukaan henkilöstön johtamisen lähtökohtana on ajatus, että henkilöstön johtamistyöhön vaikuttavat eri työntekijöiden kokemukset sekä velvollisuudet ja että eri ammattiryhmien johtamisessa on eroja. Henkilöstön johtamiseen kuuluu varmistaa työn perusstandardin täyttyminen siten, että laiminlyöntejä ei tapahdu. Lisäksi siihen kuuluu työntekijöiden opastaminen, ohjaaminen ja toimintaperiaatteiden läpikäynti sekä henkilöstön tukeminen ja kehittäminen. Näillä pyritään tehostamaan tiimin toimintaa. Työyhteisöissä johtajuudessa ja alaisuudessa on kyse erilaisista rooleista, jotka vaihtelevat tilanteesta toiseen.

Övretveit jakaa roolit ammatti- ja toimialakohtaisiin esimiehen rooleihin. Ammattikohtaiset esimiehet ovat yhden ammattiryhmän jäsenistä muodostuvien palvelujen johtajia ja toimialakohtaiset esimiehet ovat yleisesimiehiä. Jos halutaan, että tiimin jäsenet ottavat tehokkaasti osaa moniammatillisen tiimin työhön, tulee näiden esimiesroolien muuttua. Monet ongelmat juontuvat siitä, että ammattikohtaisen johtamisen rakenteita ei muuteta tiimityön mahdollistamiseksi. Niitä ei muuteta, koska esimiehet eivät näe muita keinoja varmistaa johdon toimivuutta tai koska ammattikohtaiset esimiehet pelkäävät työpaikkojensa puolesta. Övretveit näkee, että mitä vahvempi on ammattikohtaisen esimiehen rooli, sitä heikompi on tiimin johtaja. Joka tapauksessa johtajan roolin määrittelemättä jättäminen antaa joustavuuden tunteen tiimissä, mutta toisaalta tiimin jäsenet saattavat tuntea, ettei heidän työtä seurata riittävästi. Tämä koetaan myös esimieheltä saatavan tuen ja ohjauksen puutteena. (Övretveit 1995: 189–195.)

Myös Järvinen kirjoittaa esimiehen roolista asiantuntijana ja suorittavana työntekijänä. Hän esittää, että jos esimiehen mielenkiinto on liikaa suorittavassa tai asiantuntijatyössä, varsinainen johtamistyö uhkaa jäädä vähäiseksi. Ihmisten johtaminen tulee kiinnostaa esimieheksi pyrkijää ja siihen liittyy aina taloudellisia, hallinnollisia ja henkilöstöön liittyviä tehtäviä. Lisäksi hänellä tulee olla kiinnostusta kehittyä ja kouluttautua esimiestyössä. Perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa esimiehen asema ja johtamistehtävä oli melko selkeä ja yksinkertainen. Esimiehen oli helppo jakaa ja määrätä työt, koska hän yleensä tunsikin ja hallitsi alaistensa tehtävät. Esimiehellä oli vahvan organisatorisen statuksen lisäksi asiantuntijavalta käytössään. Nykyisissä matalissa asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen organisatorinen valta-asema on epämääräinen ja asiantuntijavalta on siirtynyt esimiehiltä alaisille. Jos esimiehen suhde omaan johtajuuteen on selkeä

ja tasapainoinen, kykenee hän persoonallisella auktoriteetilla johtamaan myös asiantuntijoita. (Järvinen 2007: 17–24, 33.)

Taipale näkee esimiestyön muuttuneen työnjohtajasta tiimivalmentajaksi, jolloin esimieheltä edellytetään pedagogista johtamiskyvykkyyttä. Hän näkee esimiehen keskeisenä tehtävänä olevan oppimisen ohjaamisen ja kulkemisen yhteisen vision suuntaan. Tutkimuksessaan Taipale raportoi esimiehen ohjauksen ja pedagogisen johtajuuden yhteyttä tiimin kehittämisessä oppivaksi perussuoritusyksiköksi. Pedagogisen johtajan roolissa esimiehellä on mahdollisuus motivoida tiimi tavoittelemaan mestaruutta, asioiden hallintaa ja syvällistä ymmärtämistä jatkuvan oppimisen lisäksi. Tällainen esimies kykenee auttamaan yksilöt ja tiimit oppimisprosessin alkuun. Hän osaa opettaa näkemään kokonaisuudet, asettamaan kehittäviä tavoitteita ja ohjaamaan perinteisen toimintokohtaisen organisaation aktiivisesti toimivaksi verkoston osaksi. Esimiehen pedagogisen johtajuuden kehittämiseen tarvitaan kykyä, tietoa, taitoja ja tahtoa ohjata tiimiä kohti itseohjautuvuutta, oman osaamisen hyödyntämistä sekä yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. Jos organisaatiossa tavoitellaan tiimien kehittymistä itseohjautuviksi ja oppiviksi, esimiehen oma ammatillinen kasvu ja pedagogisen johtajuuden kehittyminen ovat olennaisia. Esimieheltä vaaditaan myös yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja alaisten sitouttamiseksi, yhteishengenluomiseksi ja ryhmädynamiikan hallitsemiseksi. Hänellä täytyy olla myös itsesääätelytaitoa, itsetuntemusta ja persoonallisuuden hallintaa, sillä ristiriitojen selvittäminen, ja luottamuksen rakentaminen ovat vaikeita kenelle tahansa. Esimiehen tulee hallita erilaiset johtamisroolit, jotta hän kykenee ohjaamaan tiimiä tasapainoisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Taipale 2004: 222–223.)

Myös Järvinen näkee esimiehen valmentajana, jonka tehtävänä on huolehtia tiimin toiminnan edellytyksistä. Esimies asettaa yhdessä henkilöstön kanssa tavoitteet. Hän huolehtii siitä, että kokonaisuus toimii ja jokainen tiimiläinen tietää oman paikkansa ja roolinsa siinä. Johtaja on myös motivoija ja kannustaja. Hänen esimerkkinsä heijastuu aina hänen alaisiinsa, joten hänen tulee olla esimerkillinen ja innostunut työn kehittämisestä ja toiminnan uudistumisesta. Jos esimies ei kykene ylläpitämään tätä roolia, hänen tulisi Järvisen mukaan luopua esimiehen tehtävästä. (Järvinen 2004: 54–55.)

Johtamistyön edellytys on selkeä valtuutus esimiehen tehtävään. Esimiehellä on luontaisesti auktoriteettirooli, joka perustuu esimiehen asemaan. Esimies on työnantajan edustaja, jolle on luovutettu asema ja siihen liittyvä valta, vastuu, resurssit ja tehtävät. Esimiehen on tiedettävä muodollinen valta ja vastuu työnantajan edustajana. Esimiehen rooli työnantajan edustajana ja vallankäyttäjänä on koettu uhkana työyhteisön vastuunoton ja itseohjautuvuuden kehittämisessä, sillä esimies on valta-asemassa suh-

teessa työntekijöihin. Johtamisessa on kyse kuitenkin pohjimmiltaan esimies-alaisuudesta, jota määrittämässä ovat myös monet lait. Esimiehellä on työnjohto-oikeus, jolloin työn työntekijä tekee työtään esimiehen määräysvallan ja valvonnan alaisuudessa. (Järvinen 2007, 24–31.) Isoherranen (2005:122) kuvaa vastaavasti tällaista esimiehen asemaa hallinnollisena roolina, johon kuuluu mm. seuraavia tehtäviä: toimenkuvan laatiminen sekä sen arviointi, haastattelemine ja nimittäminen, tehtävään kouluttaminen, tehtävien anto, työn laadukkuuden varmistaminen ja palautteiden antaminen, koulutuksesta ja ammatillisesta kehitymisestä huolehtiminen.

Ruohotie kuvaa tiimin esimiehen kehittämisroolia viiden nimikkeen avulla. Esimies voi olla fasilitaattori, arvioija, ennustaja, ohjaaja ja mahdollistaja. Roolit ovat erillisiä ja ne painottuvat eritavoin riippuen ammatillisen urakehitysprosessin vaiheista. Fasilitaattori tukee ajatusta pitkäjänteisen urakehityksen suunnittelusta. Hän luo tiimiin avoimen ja hyväksyvän ilmapiirin, jossa keskustellaan ammatillisen kehittymisen ongelmista ja ilmaistaan kehittymiseen liittyviä toiveita ja odotuksia. Arvioitsija antaa rehellistä palautetta tiimin suorituksista ja saavutetuista tuloksista. Hän kuuntelee tiimin jäseniä ja auttaa hahmottamaan asioita, joita pidetään tärkeinä, selkiyttäen asetettuja standardeja ja odotuksia. Hän esittää myös ehdotuksia niin yksilön kuin tiimin suoritusten parantamiseksi. Ennustaja on visionääri, joka jakaa tietoa organisaation tulevaisuudesta. Esimies auttaa tiimiä tiedon hankinnassa osoittaen uudet trendit ja kehityssuunnat sekä selventäen organisaation kulttuurisia ja strategisia realiteetteja. Ohjaajana esimies auttaa tunnistamaan tarvittavia osaamisen kehittämisen kohteita sekä selvittää tarvittavat tukitoimet. Mahdollistajana esimies auttaa laatimaan toimintasuunnitelmia, joilla tavoitteita saavutetaan osaamisen kehittämisen osa-alueella. Ruohotie korostaa, että inhimillisten resurssien hyödyntäminen edellyttää sekä henkilöstön sitoutumista että henkilöstön jatkuvaa kehittämistä. Sitoutuminen vaatii tiimityötä ja aloitteellisuutta tukevia johtamiskäytäntöjä, tiimin vallan ja vastuun lisäämistä, innovatiiviseen toimintaan kannustamista sekä sitoutumisen asteen ja koko toiminnan tehokkuuden arviointia ja seurantaa. (Ruohotie 1996:143–145.)

Taipaleen tutkimuksessa tarkastellut tiimit pitivät tärkeimpänä johtamisrooleja viestinviejän ja tuojan sekä keskustelukulttuurin luoja roolia. Myös tukijan, ohjaajan ja organisoijan sekä vastuunottajan rooleja pidettiin tärkeinä. Etenkin ne roolit korostuivat, joita tarvitaan ongelmanratkaisuisissa, tavoitteiden ja päätöstenteon tukena ja poikkeamatilanteissa, mutta myös kannustajan, palautteen antajan ja henkisen tukijan roolit tulivat esiin. Tutkijan mukaan ammattikasvatuksen näkökulman yhdistäminen henkilöstöjohtamiseen on välttämätöntä, jos tiimien toiminnan tavoitteena on jatkuva oppiminen ja kokonaisvaltainen verkostoissa toimiminen. Tiimien itseohjautuvuuden kehittyminen ja

oppimaan oppimisen taitojen kehittyminen edellyttävät esimieheltä pedagogista johtajuutta muiden johtamistaitojen ja – roolien rinnalla. Taipale näkee sen jopa avaimena kaikkeen kehittämiseen tiimeissä. (Taipale 2004: 227–230.)

3.4 Esimiehen etäisyys tiimissä

Uudistuneissa tiimiorganisaatioissa johtamisen vaatimukset ovat kasvaneet. Enää ei riitä se, että esimiehellä on valta-asema antaa ohjeita ja määräyksiä yksittäiselle työntekijälle. Esimiehen tulee olla lähellä työntekijöitä, mutta silti riittävän kaukana, jotta pystyy hahmottamaan johtamansa kokonaisuuden. (Järvinen 2004: 63–65).

Johtajan rooli työyhteisössä määrittää hyvin pitkälle monia työyhteisön ongelmia. Tyyppisimmillään esimies joko työskentelee liian erillään ja kaukana tiiminsä arkitodellisuudesta tai hän on liian lähellä työyhteisöä ja sen jäseniä. Johtajan roolin selkeyttäminen on tärkein työkalu, jolla menestyksellistä johtamista voi tukea. Esimiehen rooli on Järvisen mukaan selvästi erilainen kuin työyhteisön muiden jäsenten roolit. Hänen psykologinen ja sosiaalinen paikkansa on olla tiimin, sitä ympäröivän organisaation ja ulkomailman raja-alueella. Esimies on linkki tiimin ja organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Hänen tulee tarkastella tiimin toimintaa kokonaisuutena ja suhteessa koko organisaation tavoitteisiin. Hänen tehtävänä on huolehtia työn tekemisen edellytyksistä ja hänen tulee välttää sotkeutumasta tiimin tunnevaltaiseen keskustaan ja ihmissuhteisiin, muuten hän menettää kokonaisuuden hallinnan ja työroolinsa. Johtajaksi kasvamisen tapahtuu, kun esimies löytää oikean suhteen oman itsen, työyhteisön ja organisaation välissä. (Järvinen 2004: 63–65.) Esimiehen tulisi siten olla helposti lähestyttävissä ja riittävän lähellä, jotta ongelmatilanteisiin ja ristiriitoihin voi puuttua nopeasti. Esimiehen fyysinen sijainti etäällä tiimistä edellyttää sopimuksia keskinäisen yhteydenpidon ja kanssakäymisen suhteen. (Järvinen 2008: 65–66.)

Esimiehen liiallinen läheisyys tiiminsä kanssa voi johtua siitä, että hän ei ehkä halua olla johtaja ja tarvitsee aina työyhteisön mielipiteen asiaan kuin asiaan. Kyseessä voi olla myös demokraattisen johtamisen väärinymmärrys, jolloin johtaminen on minimoitu. Tällaisia rooleja ovat ”työkaveri”, ”tiimin jäsen” tai ”ihminen ihmiselle”. Johtajuuden ja johtajan roolin voi kadottaa myös, jos kovassa paineessa esimies luopuu henkisesti ja jopa konkreettisesti johtajan roolistaan. Tämä voi tulla eteen tilanteissa, joissa negatiivisia uutisia joutuu välittämään tiimeille esimerkiksi säästöpainneiden edessä. Esimies voi tuoda esiin tiimille omia työpaineitaan ja väsymystään tai hän asettuu liiaksi työyhteisön puolelle arvostelemaan omaa esimiestä ja organisaatiota solidaarisuuden nimissä. Tällainen esimies ennenpitkään luo epäluuloista henkeä työyhteisöön ja menettää

tiimin edessä arvovaltansa, kun hänet koetaan heikkona ja epärehellisenä johtajana. (Järvinen 2004: 66–72.)

Liian läheinen esimies voi toimia myös terapeuttina tiimeissä, joissa ongelmat ovat henkilöityneet ihmissuhdeongelmiksi. Esimiehen odotetaan ratkaisevan henkilöiden väliset kahnaukset ja riidat. Näihin pyyntöihin esimiehen ei tulisi lähteä mukaan, sillä esimiehen tehtävänä ei ole hoitaa jäsenten keskinäisiä suhteita tai yksityiselämää. Tärkeä ohjenuora on se, että kenenkään ei tarvitse rakastaa toisia tiimissä, mutta kaikilta voidaan odottaa toisen ihmisen ja erilaisuuden hyväksymistä sekä kunnioittamista niin, että työt voidaan hoitaa asiallisesti ja yhteistyössä. Tiimin ihmisiä yhdistävät työtehtävät, ei keskinäiset tunnesiteet työkavereihin eikä asiakkaisiin. Johtajan puolueellisuus ja suosikkijärjestelmät ovat myös merkinä liiallisesta läheisyydestä jonkin yksittäisen työntekijän ja esimiehen välillä. Jonkun jäsenen suosiminen havaitaan aina ennen pitkää, ja se aiheuttaa tiimin sisäisiä jännitteitä ja ristiriitoja. (Järvinen 2004: 66–75.)

Esimiehen liiallinen etäisyyskin voi aiheuttaa tiimille ongelmia ja ristiriitoja. Kun esimies joutuu eri syistä fyysisesti tai henkisesti erilleen tiimistään, hän menettää välittömän kontaktin alaisiin ja tiimin toimintaan. Helposti käy niin, ettei esimies kykene ohjaamaan tiimin toimintaa, huolehtimaan sen toimintaedellytyksistä eikä puuttumaan nopeasti esiin tuleviin ongelmiin. Tällöin helposti ajaudutaan siihen, että auktoriteetti asemaa yritetään vahvistaa hierarkkisen aseman ja käskyttämisen kautta. Muodollinen asema ja rooli antavat esimiehelle oikeutuksen toimia tehtävän puitteissa ja tätä arvovaltaa myös tarvitaan. Se ei kuitenkaan riitä takaamaan onnistunutta johtajuutta. (Järvinen 2004:75–81.)

Liialliseen etäisyyteen tiimin johtamisessa voi vaikuttaa myös se, että esimiehellä on vaikeuksia tunnejohtamisessa. Esimieheen kohdistuu lukuisia tunteilla ladattuja odotuksia, toiveita, pelkoja ja reaktioita, jotka esimies kokee hyvinkin raskaina ja hankalina. Yhteisöllisten tunteenpurkausten lisäksi esimies joutuu kohtaamaan myös yksilöiden henkilökohtaisesta elämästä siirrettyjä tunteita. Vaarana on, että näihin tunteisiin lähtee liiallisesti mukaan tai toisaalta esimies voi myös vetäytyä tällaisista tunnekontakteista. Liiallinen tunnesuhteiden välttely vetää esimiestä kauas tiimistään niin henkisesti kuin fyysisesti, sillä työntekijät kokevat ettei esimies ole heistä kiinnostuneita. Tämä vaikuttaa henkilöiden väliseen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Tunteiden kohtaaminen ja käsittely on henkisesti vaativaa ja raskasta, mutta esimiehen tehtävänä on tuoda myös hankalat ja negatiiviset asiat tiimin käsittelyyn. Jos esimiehellä ei ole tunnekontaktia tiimiinsä, on hänen vaikea ymmärtää tiimin keskustelua ja ongelmia. Sama tilan-

ne on jos syystä tai toisesta esimies on aina poissa paikalta tiimin tavoittamattomissa. (Järvinen 2004:75–81.)

Esimiehen uupumus tai välinpitämättömyys voi osaltaan johtaa myös siihen, että hän on kaukana tiiminsä arkitodellisuudesta. Uupunut johtaja on aina psykologisesti poissaoleva johtaja ja tiimin jäsenet tuntevat itsensä turvattomaksi. Yleensä joku tiimistä ottaa silloin vastuun johtamisesta. Tämä taas puolestaan herättää ristiriitoja, koska toisten on vaikea hyväksyä omavaltaista roolin haltuunottoa. Mikäli esimies muuttuu työssään kyyniseksi ja jatkuvasti välinpitämättömäksi, se vaikuttaa tiimin työmotivaatioon ja toimintaan. Esimiehen uupuminen on siten asia johon ylemmän johdon tulee puuttua. Esimiehen oman esimiehen tehtävänä on tukea häntä esimiestyössä ja myös puuttua tämän johtamisongelmiin. Työyhteisö tai tiimi ei voi hoitaa esimiestä, vaan se on ylemmän johdon tehtävä. (Järvinen 2004: 75–81.)

3.5 Johtaminen itseohjautuvassa tiimissä

Muutos itseohjautuvuuteen voi olla kontrolloivaan ja autoritaarisen johtajuuteen tottuneille tiimiläisille vaikeaa. Siksi johtajan roolin näkökulman muuttumisesta tulee keskustella ja sen toiminta tulee tehdä tunnetuksi. Muutos hierarkkisesta johtamistyylistä tiimityöskentelyn johtajuuteen ja tiimin itseohjautuvuuteen on suuri ja se nostaa monenlaisia kokemuksia ja tunteita esiin. (Isoherranen 2005: 119.)

Perinteisesti johtamisen tehtävänä on ohjata yksittäiset ihmiset, työryhmät ja tiimit työskentelemään organisaation määrittelemään suuntaan. Nykyisin tämä ei enää riitä, vaan ihmiset tulee saada itse ohjautumaan asetettujen tavoitteiden suuntaisesti ja ottamaan vastuuta työnsä ja toimintansa kehittämisestä. Koska toisen ihmisen toimintaa ei kukaan voi johtaa ulkoapäin, tulee johtajan rooliksi toimia oman toiminnan ja asenteiden kautta esimerkkinä tiimille. Toimien tällaisessa kaksisuuntaisessa vuorovaikutussuhteessa tiimin jäsenten kanssa esimies voi yrittää vaikuttaa ihmisten ulkoiseen käyttäytymiseen, asenteisiin ja motivaatioon. Pohjimmiltaan ihminen ohjautuu itsestään käsin pyrkien pitämään yllä eheää ja mielihyvänsävyistä kokemusta itsestään. Tätä psyykkistä työskentelyä ihminen tekee koko ajan työssään löytäen mielekkyyttä työlle ja sen muutoksille. Lisäksi hän pyrkii työssään itsenäisyyteen ja itsemääräämiseen alistumatta toisten määrälläväksi. Ihminen myös kamppailee työssä oman haavoittuvuuden ja itsetunnon kanssa. Sosiaalisena olentona ihminen tarvitsee työssään toisen apua, tukea ja palautetta johdolta työssä onnistumisestaan. (Järvinen 2004:18–20.)

Itseohjautuvassa tiimityöskentelyssä esimiehen tehtävät eivät katoa. Ne säilyvät, mutta niiden toteuttaminen tapahtuu eri tavalla. Kun tiimin kyky itseohjautuvuuteen lisääntyy, tiimi ottaa hoitaakseen johtajuuteen kuuluvia tehtäviä. Tiedonkulkua on varmistettava samoin kuin palveluketjujen ja asiakasprosessien sujuvuudesta huolehtiminen ovat tällaisia siirtyneitä tehtäviä. Tiimissä johtamistyyliä tulee osata vaihdella tilanteesta riippuen. Tulee osata soveltaa demokraattisen ja "laissez faire"-johtamistyylien välillä samalla kun tulee muistaa, että tiimissä tulee tilanteita, joissa tarvitaan myös autoritääristä johtamista. (Isoherranen 2005: 120.)

Övretveitin (1995:195–202) mukaan uusien tiimien johtamisjärjestelyjä on vaikea saada aikaan lähinnä sen vuoksi, että termit vastuu, ohjaus ja autonomia tulkinnoissa on eroja. Niihin voi vaikuttaa se, että työntekijät tuntevat menettävänsä autonomiansa eivätkä saa tukea esimieheltään. Toisaalta myös esimiehet voivat miettiä työnsä menettämistä tai ovat huolissaan esimiehen ja työntekijän harvenevista yhteydenpidosta, samalla kun esimies vastaa tämän työstä. Itsemääräämisoikeus työssä vaihtelee sen mukaan, millaista kokemusta ja koulutusta työntekijällä on. Esimiehen vastuulla on prosessi siitä, miten henkilöstöä ja sen työnjälkeä seurataan ja arvioidaan. Osittain esimiehen työ voi olla ohjausta, joka on työnjohdollinen keino varmistaa, että työn tavoitteet saavutetaan. Näitä tavoitteita ovat mm. se, että asiakkaita palvellaan paremmin, työntekijät oppivat ja kehittyvät työssään sekä työntekijät saavat henkistä tukea työhönsä samalla kun työnantajan vastuu minimoidaan ja työ tehdään työlle asetettujen vähimmäisstandardien mukaisesti. Myös Taipale (2004: 54–56, 222) puhuu ohjauksen käsitteestä mainiten, että ammattipätevyyden kehittyminen ja ammatillinen kasvu edellyttävät esimiehen ohjausta. Ammatillinen kasvuprosessi alkaa opinnoista ja se jatkuu läpi työelämän. Opettajat ja ohjaajat, joissa rooleissa esimieskin toimii, voivat vaikuttaa yksilöiden ammatilliseen kasvuun, tukemalla myös itseohjautuvaa perusyksikköä eli tiimiä oppimaan.

Jos työyhteisössä ei ole selvillä esimiehen vastuu työntekijän työstä eikä esimies ota vastuuta tilanteista, työntekijä ei välttämättä edes hae esimieheltään tukea työllensä. Työyhteisössä on järjestettävä asianmukaiset tuki- ja ohjaustoimet, jotta henkilöt voisivat tehdä parhaansa ja työtä tehtäisiin asetettujen laatutavoitteiden mukaisesti. Usein ajatellaan, että vain perinteinen toimialakohtainen johtaminen toimii tämän toteuttamisessa. Övretveitin mukaan se kuitenkin rajoittaa tiimityön toteutumista. Tällä johtamistavalla ei käytetä hyväksi tiimien kykyä oppia ja kehittyä, eivätkä asiakkaat pääse hyötymään moniammatillisesta näkökulmasta. Uutena järjestelynä voi toimia se, että tiimi valvoo itse työntekijöiden työn jälkeä sovittujen menettelyjen ja toimintatapojen kautta. Esimies vastaa tällöin seurannasta ja siitä, että kehitetään keinoja tiimityön helpottamiseksi. (Övretveit 1995:195–202.)

Tiimityön helpottamisella Övretveit tarkoittaa erilaisia keinoja, joiden avulla eri ammattiryhmien yhdessä työskentely saadaan sujuvammaksi. Esimiehen tehtävänä on tehdä tiimin rakenteet sellaiseksi, että tiimin toiminta ja suhtautuminen toisiin helpottaa tiimin työskentelyä. Tiimityötä tulee myös tarkastella systemaattisesti, jolloin asioihin voi puuttua. Tärkeää on yrittää pitää asiat yksinkertaisina ja käyttää menetelmiä, jotka turvaavat tiimin kaikkien jäsenten täysipainoisen osallistumisen. Tiimintoiminnassa esimiehen tärkeitä toimintoja, joita rakenteiden tulisi tukea, ovat aloitteen tekeminen, säätely, tiedottaminen, tukeminen ja arvioiminen. Aloitteen tekemiseen kuuluu tiimin toiminnan pitämisen tavoitteellisenä ja oikeassa suunnassa. Säätely on tiimin pitämistä aikatauluissa ja yhteenvetojen tekemistä. Tiedottaminen on oikeanlaisen tiedon tuottamista ja välittämistä tiimille sekä oman mielipiteen ilmaisua. Tukea luo arvostavan, avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen tiimiin ja arvioinnissa pohditaan yhdessä tiimin päätöksiä ja prosesseja. Tiimin johtajien ei tarvitse tehdä kaikkea yksin, vaan hän voi delegoida joitakin tehtäviä tiimin hoidettavaksi sopivien rakenteiden avulla. (Övretveit 1995:195–202.)

3.6 Johtajuuden haasteet

Johtajuus, jota moniammatillinen yhteistyö edellyttää toteutuakseen uudella tasolla, on haaste sekä johtajalle että tiimin jäsenille. Tiimijohtajuudessa on ollut vaikeuksia löytää uutta johtajan roolia. Tiimin toiminnan kokonaisuudesta ovat kaikki tiimin varsinaiset jäsenet yhteisesti vastuussa. Jokaisella on myös omat erityisvastuunsa, jotka on syytä määritellä tarkasti. Haasteet uudentylaiselle johtajuudelle ovat suuret, koska perinteistä vuorovaikutuskulttuuria tulisi kyetä muuttamaan. (Isoherranen 2005: 116–117.)

Tiimien valtuuttaminen toimimaan itseohjautuvasti ja vallan jakaminen on esimiehelle suuri haaste. Kyse ei aina ole vain tiimin jäsenten taidosta ja valmiuksista, vaan myös persoonallisuuksista, tahdosta ja sitoutumisesta. Esimiehen viestintä – ja vuorovaikutustaidolla on merkitystä siinä, onnistuuko hän tavoitteissaan ja tahdonmukaisessa valtuuttamisessa. Tiimin lähellä olevan esimiehen onnistuminen riippuu siitä, haluaako hän toimia tiimin jäsenten kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten ja tunteiden seassa. Taipaleen mukaan esimies ei saa olla liian etäinen hallinnollinen henkilö. Pedagoginen johtaja uskaltaa kohdata tiimin jäsenten ilot ja surut, tekee yhteistyötä heidän kanssaan ja omalla esimerkillään ohjaa tiimiä kohti tulevaa. Tärkeää on uskaltaa jakaa vastuuta ja luottaa alaisten kykyyn vastata erilaisista tehtävistä ja valtuutuksista. Silti esimies ei jätä omaa vastuuta, vaan on tukena oppimis- ja kehittymisprosessissa niin yksilö- kuin tiimitasolla. (Taipale 2004: 231–232.)

Organisaation johdon tehtävänä on vastata tiimien toimintojen sujuvuudesta ja tarvittaessa ongelmiin tulee puuttua. Lähiesimiesten apuna ristiriitojen ratkaisussa toimivat organisaation sisäiset järjestelmät kuten henkilöstöhallinto, luottamusmiesjärjestelmät, työsuojelujärjestelmät ja työterveyshuolto. Johto ja esimiehet vastaavat kuitenkin viimekädessä ristiriitojen ratkaisusta. Johto myös viimekädessä ratkaisee millainen organisaation henki ja ongelmien käsittelykulttuuri luodaan organisaatiossa: tuodaanko ongelmat avoimesti esiin vai ei ja miten niihin puututaan. Organisaatiokulttuurista tulee työpaikan henki tai sielu, joka on aistittavissa jokaisessa yksikössä. Tämän hengen luomisesta vastaa ylin johto ja siihen vaikuttaa vahvasti myös heidän tapansa toimia ja käyttäytyä. (Järvinen 2004: 60–62.)

Jatkuva muutos työyhteisöissä tuottaa epävarmuutta, mikä asettaa johtajuuden uuteen valoon. Sen merkitys vakautta, suuntaa ja työnteon puitteita luovana ja ylläpitävänä toimintona korostuu. Kun maailma on muuttunut mutkikkaaksi ja nopeatempoiseksi, ihmisiä on kyettävä johtamaan määrätietoisesti ja voimallisesti. Ilman tavoitteellista ja määrätietoista johtamista henkilöstön energiaa ei kyetä suuntaamaan strategisesti tärkeisiin päämääriin. Yrityksen on kyettävä ennakoimaan ja reagoimaan nopeasti ympäristön muutoksiin ja tarvittaessa uudistamaan strategioitaan ja toimintatapojaan. Johtaminen on tärkein keino, jolla huolehditaan organisaation tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta. Esimiehen taitona on tarkastella organisaation perustehtävää ja sitä tukevia rakenteita ja prosesseja asiakkuuksista käsin ja haastaa henkilöstöä arvioimaan ja kehittämään toimintaa asiakaspalvelulähtöisesti. (Järvinen 2007: 14 – 23.) Työyhteisöjen jatkuva ja kiihtyvä muutos tekee organisaatioista herkkiä konflikteille. Johtamistyöhön kuuluu tiimin sisäisten ongelmien ja ristiriitojen käsittely entistä olennaisempana tehtävänä. Työyhteisöjen hankalat ja pitkittyneet ongelmat johtuvat usein siitä, että esimiehet eivät ole puuttuneet ajoissa epäkohtiin. (Järvinen 2004: 59.)

Järvinen (2001:37) edellyttää, että esimiesten johtamisvalmiuksia ja – taitoja tulee päivittää nykyisen oppivan organisaation toteutumisen takaamiseksi. Heiltä vaaditaan uusia taitoja, uudenlaista asennetta ja pätevyyttä. Älykkään organisaatiomallin mukaan tarvitaan ihmisjohtamisen osaamista entisen työnjohtamisen tilalla. Taipale (2004) puhuu esimiehen pedagogisen johtajuuden kehittymisen tarpeesta ja uudenlaisista esimiehen kompetenssivaatimuksista. Kuitenkin esimiehen on edelleen tärkeää pitää mielessä, että hänellä on myös työnjohto-oikeus ja – velvollisuus ja sitä on tärkeä myös käyttää vaikka uudenlaiset johtamisen ideat valtaavat alaa (Järvinen 2001:37).

Ruohotie listaa myös haasteita, joita nykyisin johtamistaidolle asetetaan. Esimiehellä tulee hänen mukaansa olla taito ennakoida tulevaisuutta ja luoda visioita. Heidän tulee

katsoa tulevaisuuteen ollen alttiina potentiaalisille muutoksille ja riskeille. Organisaatioissa on oltava verkosto, joiden välityksellä henkilöstö on myös selvillä tulevaisuuden trendeistä, mahdollisuuksista ja uhkista. Koska esimiesten tehtävänä on luoda työyhteisö, johon työntekijät haluavat kuulua, tulee heillä olla myös taito saada ihmiset sitoutumaan. Ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin ja he toivovat, että organisaatio arvostaa heidän suorituksiaan. Siksi he toivovat, että on myös selvää mitä heiltä odotetaan. Muutoksissa he toivoisivat myös oman äänensä kuuluviin. (Ruohotie 1996: 162–163.)

Arvojohtamisen taitoa tarvitaan myös tiimin esimiestyössä. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on osoittaa kunnioitusta, luottamusta ja arvostusta. Hänen tulee tehdä työtä tiimityön, yhteenkuuluvuuden ja laatuun sitoutumisen puolesta. Johdonmukaisuus arvojen mukaisessa työskentelyssä on tärkeää. Esimiehen sisäistämä humanistinen arvo-perusta, ehyt persoonallisuus, päämäärätietoisuus sekä kyky nähdä tulevaisuuteen ovat tämän päivän johtajan ominaisuuksia. Kaivataan johtajia, jotka uskovat ihmiseen ja tämän mahdollisuuksiin kaivaen esiin tämän parhaat puolet tietäen myös miten käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa diplomaattisesti. Ruohotien mukaan tiimit kaipaavat johtajia, joilla on halu etsiä uutta tietoa ja hyödyntää sitä itsensä ja toisten kehittämisessä. Esimiehen on sitouduttava organisaation yhtenäisyyden kehittämiseen tulevaisuuden vision suuntaisesti. Johtajalta edellytetään myös hyvää itsetuntemusta ja hänen on sen vuoksi myös saatava palautetta johtamistyöstään. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen on tärkeää ja se auttaa esimiestä myös oman identiteetin ja ammattitaidon kehittämisessä. Vahva minäkuva on Ruohotien mukaan yksi tärkeimmistä työmotivaation ja johtamisen edellytyksistä. (Ruohotie 1996:163–164.)

3.7 Esimiehen säiliötehtävä

Esimiehen roolin vuoksi häneen kohdistuu erilaisia odotuksia ja vaateita monen eri tahon kautta. Perusristiriita on tiimin jäsenten ja organisaation johdon odotuksissa ja näkemyksissä. Lisäksi esimiehen on ratkottava tiimin toimintaprosesseihin liittyviä organisaatorajoja ylittäviä yhteistyöongelmia sekä asiakkaiden odotusten ja henkilöstön välisiä ristiriitatilanteita. Myös työyhteisön sisäiset ristiriidat aiheuttavat esimiehelle lisäkuormaa. (Järvinen 2004: 200–203.)

Ihmisten johtaminen on vaikeaa ja Taipaleen tutkimuksessa (2004: 225–226) esimiehet kokivat oman pätevyytensä heikoimmaksi juuri emotionaalisten sekä ihmisten ja ryhmien välisiin suhteisiin liittyvien taitojen ja valmiuksien kohdalla. Esimies tarvitsee johtamistyössään psykologin tietoa ja ihmissuhdetaitoja. Esimiehen on kyettävä ratkomaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti yksilöiden välisiä ja tiimin sisäisiä ristiriitoja ja kon-

flikteja. Esimiehen on kyettävä näkemään ihmisten käyttäytymisen eri syyt sekä erottamaan toisistaan ihmisten tiedostetut ja tiedostamattomat tunteet ja aikomukset. Rooliin kuuluu myös auttaa ja rohkaista useiden näkökulmien esiintuomista ja eri osapuolten näkemysten ymmärtämistä ilman, että esimies ratkaisee aina asiat itse. Taipaleen mukaan taitava esimies lähestyy erilaisia ihmisiä eri tavoin ja saa heidät tekemään yhteistyötä.



KUVIO 3. Esimiehen säiliötehtävä (Järvinen 2004).

Johtamistyö on Järvisen mukaan sisällöltään ongelmien käsittelyä ja niiden hoitamista. Esimies kohtaa asemassaan paljon kritiikkiä, tyytymättömyyttä ja muita negatiivisia reaktioita joskus aiheesta, mutta joskus hänestä riippumattomista seikoistakin. Esimies joutuu työskentelemään henkisesti kuormittavissa tilanteissa, jotka tulee aseman perusteella ottaa hoitaakseen säilyttäen maltti ja ajatukset selkeinä, vaikka omat tunteet kuohuisi. Esimieheltä vaaditaan kykyä ongelmien ja ristiriitojen sekä tunteiden säilömiseen. Tästä puhutaan esimiehen säilömistehtävänä, jossa esimiehen tehtävänä on ottaa vastaan erilaisia asioita, prosessoida se, jotta asiaan saadaan ymmärrystä ja jäsenystä sekä palauttaa hankalat asiat tai tunteet selkeämmässä muodossa tiimin käsittelyyn keskittyen tuomaan asioita tiimin perustehtävän ja työn näkökulmasta. Ongelmana esimiestyön tukemisessa on se, kuka toimii puolestaan esimiehen säiliönä ja asioiden muuntajana, kun hän ehkä uupuu säiliötaakkansa alla. Oma tiimi ei voi tässä

tehtävässä toimia, sillä esimies ei voi kaataa omia työhuolia ja – taakkojaan työyhteisönsä harteille. (Järvinen 2004: 200–203.)

Johtaja vastaa viimekädessä yksin työyhteisönsä toiminnasta ja tuloksellisuudesta, mikä tekee johtajan roolista erilaisen suhteessa muihin tiimin jäseniin. Hänen on pidettävä välimatkaa työyhteisön tunnekenttään, jotta esimiehen realiteettitaju sekä harkinta- ja päätöksentekokyky säilyy. Esimiehet ovat erityisen yksin tilanteissa, joissa heidän tulee välittää tiimille asioita, joita henkilöstön on vaikea ymmärtää tai hyväksyä. Näitä ovat esimerkiksi organisaation viralliset säästämisvelvoitteet ja muutoksen niiden johdosta. Esimiehet eivät aina itsekään ymmärrä täysin sitä tietoa ja viestiä mitä heidän odotetaan välittävän tiimeille. Esimiehen tulee olla kiinnostunut työhön liittyvistä tosiasioista ja kyetä ne esittämään työyhteisölle selkeästi ja rohkeasti. Tiedolla esimies voi torjua huhuja ja kuvitelmia, joita väistämättä lähtee liikkeelle epävarmoissa tilanteissa. Järvisen mukaan filosofisesti suuntautunut johtaja uskoo totuuteen, kestää epävarmuutta ja kyseenalaistaa itsestäänselvyyksiä. Tosiasioissa pitäytyminen on esimiehen ja työyhteisön menestyksen pilari. (Järvinen 2004: 198–200.)

Esimiehen yksinäisen roolin tukena voi olla omat kollegat ja organisaatio. Olennaista on, että esimiehiä tiedotetaan nopeasti siitä mitä organisaatiossa tapahtuu, mitä päätetään ja mitä suunnitellaan sekä kerrotaan perustelut niille. Vain tämä mahdollistaa avoimen, rehellisen ja johdonmukaisen toiminnan omia alaisiaan kohtaan. Organisaation tarjoama tuki voi olla myös koulutus- ja konsultaatiomahdollisuuksien sekä työnohjauksen tarjoamista. Johtamiskoulutus – tai valmennus olisi esimiesasemassa ensisijaista. Järvisen mukaan organisaatioissa tulisikin huolehtia siitä, että myös johtajat ja esimiehen tarvitsevat huoltoa ja kunnossapitoa. Tukena vaativalle ja yksinäiselle esimiestyölle toimii se, että johtaja huolehtii myös itsestään monipuolisesti työajan jälkeenkin. Oma henkilökohtaisen elämän tasapaino ja tuki heijastuu työhön myös hänen kohdallaan. Esimiehellä on suuri vastuu huolehtia aktiivisesti omasta henkisestä ja fyysisestä kunnostaan sekä elpymisestään stressitilanteista. (Järvinen 2004: 198–205.)

Taipaleen tutkimuksessa merkittävin tulos oli se, että esimiesten keskinäisellä tiiviillä yhteistyöllä ja yhteistoiminnallisella johtamisella oli hyvin olennainen merkitys prosessiorganisaatioiden kokonaisten prosessien kehittymisen kannalta. Kukin esimies voi yksin pedagogisen johtajuuden kautta ohjata alaisiaan ja tiimejään kehittämisessä, mutta kun edellytetään toimintaketjujen ja prosessien kehittymistä, vaatii se esimiestasolta yhteistoiminnallisuutta ja toimimista johtotiimeissä. Vaikka yksi organisaatioketjun tiimeistä kehittyisi toimivan tiimin tasolle, kokonaisuutena organisaation kehitys pysähtyy, elleivät muut tiimit yllä samalle tasolle. Esimiestyössä on usein totuttu yksinäiseen

työskentelytapaan, mutta ilman esimiesten keskinäistä yhteistyötä organisaation kokonaisten prosessien kehittäminen on vaikeaa. (Taipale 2004: 222, 232.)

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

4.1 Varhaisen tuen tiimi tutkimusympäristönä

Helsingin kaupungissa on 13 lapsiperheiden varhaisen tuen ja kotipalvelun tiimiä ja siten 13 johtavaa ohjaajaa. Tiimit sijoittuvat sosiaaliviraston organisaatiossa lapsiperheiden vastuualueella perhekeskustoimintaan. Varhaisen tuen ja kotipalvelun tiimit ovat alueellisten perhekeskuksien alaisuudessa siten, että Eteläisen perhekeskuksen alueella on kaksi, Läntisen perhekeskuksen alueella kaksi, Pohjoisen perhekeskuksen alueella on neljä ja Itäisen perhekeskuksen alueella on neljä tiimiä. Ruotsinkielinen tiimi on sijoitettu sosiaalivirastossa aikuisten palvelujen vastuualueelle. Tiimit ovat kokoonpanoltaan varsin erilaisia. Jokaisessa tiimissä on kolmesta yhteentoista kotipalvelun perhetyöntekijää, kaksi sosiaaliohjaajaa ja kuudessa tiimissä on perhetyö päivähoitossa hankkeen sosiaaliohjaaja. Lisäksi tiimeissä on idässä perheryhmä ja romaniperhetyö ja lännessä perheryhmä, joissa kussakin toiminnossa on kaksi sosiaaliohjaajaa.

Nykyinen organisaatiorakenne on seurausta vuoden 2005 organisaatiouudistuksesta. Muutosten tueksi sosiaaliviraston kotipalvelun työryhmille järjestettiin Learning Systems tiimivalmennusta vuosina 2006 - 2007. Lisäksi sosiaalivirastossa toteutettiin sosiaalialan tehtävärakenteiden ja toimintamallien kehittämishanke ns. Tehty-hanke vuosina 2005 – 2007. Hankkeen päämääränä oli selvittää ja mallintaa sosiaalialan eri ammattiryhmien tehtävänkuvia ja sosiaalialan eri toimijoiden välistä työnjakoa Helsingin sosiaaliviraston aikuisten palvelujen sosiaaliasemilla ja lapsiperheiden palvelujen perhekeskuksessa. Lisäksi tavoitteena oli kehittää uudenlaisia toimintamalleja. (Liukonen – Lukman 2008: 12).

Hankkeessa määriteltiin ennaltaehkäisevä työ, varhainen tuki ja lastensuojelutyö. Uutena toimintamallina perhekeskustoimintaan hankkeessa kehitettiin lapsiperheiden varhaisen tuen ja kotipalvelun tiimi, joka rakennettiin kotipalvelun tiimin pohjalle. Kotipalvelutiimejä vahvistettiin sosiaaliohjaajilla. Kotipalveluohjaajan nimike muutettiin johtavaksi ohjaajaksi ja kotipalvelun kodinhoitaja tai lähihoitaja nimike kotipalvelun perhetyöntekijäksi. Tiimit aloittivat toimintansa vuonna 2008. (Liukonen – Lukman 2008: 89–100).

Entiselle kotipalveluohjaajalle ja nykyiselle johtavalle ohjaajalle muutos oli huima. Aiemmin kotipalvelutiimeissä oli työskennellyt kuudesta kahteentoista kotipalvelutyöntekijää. Uusien sosiaaliohjaajien myötä henkilökunnan määrä saattoi kasvaa jopa puolella. Yhden johtavan ohjaajan alaisuudessa saattoi olla useita erilaisia toimintoja, koska varhaisen tuen tiimeihin liitettiin myös erilaisia hankkeita, perheryhmiä ja romaniperhetyö. Johtaville ohjaajille järjestettiin esimiesvalmennusta syksyllä 2007 ja työnohjausta. Varhaiseen tukeen palkattiin sosiaalityöntekijä tukemaan varhaisen tuen sosiaaliohjaajien työtä sekä koordinoimaan varhaisen tuen sosiaaliohjausta kaupunkiyhtenäistämisen huomioiden (Lehtosaari 2008: 5).

4.2 Tutkimustehtävä ja tutkimusongelman täsmentäminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää teemahaastattelulla varhaisen tuen johtavien ohjaajien näkemyksiä tiimityöstä ja tiimin johtamisesta. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: Millainen näkemys varhaisen tuen johtavilla ohjaajilla on tiimityöstä ja tiimin johtamisesta?

Johtavien ohjaajien käsityksiä tiimityöstä nähtiin tärkeäksi selvittää, koska varsinainen varhaisen tuen työn sisältö ja tavoitteet suunniteltiin Tehty-hankkeessa. Uusi tiimi perustettiin lisäämällä vanhaan kotipalvelun tiimiin uusi ammattiryhmä sosiaaliohjaaja, jonka tehtävä ja rooli tiimissä olivat epäselviä. Tämä asetti esimiehet tilanteeseen, jossa tiimiytymisen ja tiimien johtaminen koettiin haasteelliseksi eikä valmiuksia moniammatillisten tiimien kehittämiseen välttämättä ollut. Aikaisempi vuonna 2006 järjestetty tiimivalmennus keskittyi pelkän kotipalvelutiimin toimintaan eikä sosiaaliohjaajien tultua tiimiin järjestetty enää uutta vastaavaa koulutusta moniammatillisten tiimien erityiskysymyksistä. Vuonna 2007 järjestetty esimiesvalmennus ei ollut tiimityön koulutus, vaan sen tavoitteena oli tukea esimiestyötä muuttuvissa työtehtävissä.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen ja se toteutettiin teemahaastattelulla. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastattelutilanteessa voidaan esittää syventäviä ja tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 34–35.)

Teemahaastattelussa aihepiirit, teema-alueet on etukäteen määrätty. Kaikki aihepiirit käydään läpi kaikkien haastateltavien kanssa, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelee.

vat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2008: 87.) Hirsjärven & Hurmeen määrittelyn mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, koska haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.)

Mielestämme teemahaastattelu toimi aineistonhankintamenetelmänä hyvin tässä opin-
näytetyössä, koska haastateltavilla oli mahdollisuus puhua vapaamuotoisesti aiheesta
eli tiimityöstä, mutta toisaalta taas etukäteen määritellyt teemat auttoivat rajaamaan
keskustelua. Päädyimme haastattelemaan johtavat ohjaajat kahdessa eri ryhmässä,
koska toivoimme haastattelutilanteen ja haastattelun teemojen toimivan yhteisen kes-
kustelun avaajana tiimityöskentelyn kehittämiseksi. Haastattelu toimi tiedonhankintati-
lanteena, mutta toisaalta myös oppimistilanteena, jossa tuotiin esille erilaisia näkemyk-
siä ja kokemuksia tiimityöskentelyyn.

Sulkusen (1992, 264–266) mukaan ryhmähaastattelu on tehokas menetelmä, koska
yhdessä istunnossa saadaan haastateltua useita ihmisiä. Sitä voidaan käyttää erilaisiin
tarkoituksiin. Ryhmähaastattelun avulla voidaan keskittyä faktuaaliseen informaatioon.
Mikäli haastateltavia yhdistää jonkin ryhmän jäsenyys, voi ryhmän kontrolloiva vaikutus
olla olennainen. Toisaalta ryhmähaastattelussa on mahdollisuus yhteisten normien ja
ihanteiden tutkimiseen. Eskolan ja Suorannan mielestä (2008, 94–98) ryhmähaastatte-
lun pohjaksi sopiva aihe on sellainen, josta ryhmässä on erilaisia mielipiteitä. Tällöin
ryhmäläisillä on mahdollisuus vaihtaa mielipiteitä, täydentää toisiaan ja toisaalta myös
saada ideoita toisilta.

4.4 Aineiston keruu

Esittelimme tutkimuksen johtavien ohjaajien kokouksessa maaliskuussa 2010 ja saim-
me johtavien ohjaajien suostumuksen tutkimuksen toteuttamiselle ja haastatteluun
osallistumiselle. Tämän jälkeen haimme tutkimusluvan, joka myönnettiin 6.4.2010. An-
noimme johtaville ohjaajille kaksi vaihtoehtoista haastattelu-aikaa ja muodostimme ryh-
mät sen perusteella miten päivämäärät kullekin sopivat. Haastatteluun osallistuminen
oli vapaaehtoista.

Ennen ryhmähaastatteluja lähetimme kaikille johtaville ohjaajille sähköpostitse haastat-
telun teemat. Kysymykset oli jaettu kahteen teemaan: Johtavien ohjaajien näkemykset
tiimityöstä ja johtavien ohjaajien näkemykset tiimin johtamisesta. Teemat valittiin opin-
näytetyön teoriaosuudesta, jossa käsitellään tiimityön perusteita. Johtaminen nousi

toiseksi erilliseksi teemaksi, koska sen osuus ja merkitys korostuu kaikessa tiimityön tutkimuksessa. Teemojen avaamiseksi määritellyt kysymykset jaoteltiin sen mukaan mikä tiimissä toimii, mikä ei toimi ja mitä tukea esimies tarvitsee tiimin johtamiseen.

Teemahaastattelun teemat olivat:

1. JOHTAVIEN OHJAAJIEN NÄKEMYKSIÄ TIIMITYÖSTÄ

- Miten määrittelet tiimin?
- Millainen on mielestäsi ”ihannetiimi”
- Mikä mielestäsi tekee tiimin toimivaksi?
- Millaiset rakenteet tukevat tiimin toimintaa?
- Millaisia sääntöjä ja kokousrakenteita tiimi tarvitsee?
- Mitkä tekijät vaikeuttavat tiimityötä?
- Mitkä asiat koet haasteelliseksi tiimin työskentelyssä?

2. JOHTAVIEN OHJAAJIEN NÄKEMYKSIÄ TIIMIN JOHTAMISESTA

- Mikä on tärkeää tiimin johtamisessa?
- Millaisia rooleja esimiehellä voi olla tiimissä?
- Miten esimies voi vaikuttaa tiimin toimivuuteen?
- Miten esimies voi tukea tiimin kasvua itseohjautuvaksi tiimiksi?
- Millaisia haasteita tiimin johtamisessa esiintyy?
- Millaista tukea esimies tarvitsee tiimin johtamiseen?

Haastattelimme johtavat ohjaajat kesäkuussa 2010 kahdessa eri ryhmässä Kallion vi-rastotalossa sosiaaliviraston tiloissa. 9.6.2010 toteutetussa ryhmähaastattelussa oli kuusi johtavaa ohjaaja ja 10.6.2010 neljä. Yksi johtava ohjaaja ei päässyt tulemaan haastatteluun. Haastatteluun osallistui siten kymmenen johtavaa ohjaajaa. Osallis-tuimme molemmat kumpaankin haastatteluun siten, että Jaana Lappi ohjasi haastatte-lun 9.6.2010 ja Tarja Laitinen 10.6.2010. Haastattelun aluksi kertosimme tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen sekä selvitimme miten aineisto tullaan analysoimaan. Lisäksi selvitimme miten tutkimuksessa taataan luottamuksellisuus ja anonymiteetin säilymi-nen. Saimme haastateltavilta luvan haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelun aikana teimme valmiiden kysymysten lisäksi yksittäisiä tarkentavia kysymyksiä, jotta saimme tarkempaa ja syvällisempää tietoa käsiteltävistä aiheista.

Aineiston purkaminen voidaan tehdä sanatarkasti puhtaaksikirjoittamalla eli litteroimal-la. Jos aineiston tarkkaa purkamista ei tarvita, voidaan aineisto purkaa teema-alueittain. (Hirsjärvi – Hurme 2008: 138–141). Haastatteluaineistoa kertyi kahdesta

ryhmähaastattelusta yhteensä 3 h 37 min 24 s.. Haastatteluaineisto litteroitiin sanatar-kasti haastattelun teemojen mukaisesti heti haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelut olivat vielä kirkkaana mielessä. Litteroitua tekstiä tuli toisesta haastattelusta 21 sivua ja toisesta 27 sivua eli yhteensä 48 sivua.

4.5 Aineiston analyysi

Teemahaastattelun tuottaman vapaamuotoisen aineiston analysointi, tulkinta ja rapor-tointi voivat olla pulmallisia, sillä niihin ei ole saatavilla valmiita malleja (Hirsjärvi & Hurme 2008: 34–35). Opinnäytetyössämme päädyimme tekemään tutkimusanalyysin teemoittelun avulla.

Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa va-laisevia teemoja, jotka voidaan esittää kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja (Es-kola ja Suoranta 2008, 174). Teemat saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja sen lisäksi nousee tavallisesti esille myös muita teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2008: 173). Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutki-mustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa (Eskola ja Suoranta 2008, 175). Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelun suorat sitaatit ja tutkijan oma analyysi sekä tul-kinta kulkevat tasapainoisesti rinta rinnan.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008:137) litteroitu aineisto voidaan käsitellä järjeste-lemällä laaja aineisto ja tuoda esiin sen rakentuminen. Tämän jälkeen aineistosta eli-minoidaan pois siihen kuulumattomia osia. Varsinainen analyysi merkitsee tiivistämistä, luokittelua ja tulkintaa.

Aloitimme litteroidun tekstin analyysin lukemalla se useita kertoja samalla poimien teks-tistä tutkimusongelman kannalta oleellisia aiheita ja avainkäsitteitä. Tämän jälkeen poistimme tekstistä epäoleelliset asiat, selkiytimme ja jäsensimme tekstin ymmärrettä-vään muotoon käyttäen runkona teemahaastattelun teemoja. Tämän jäsennyksen poh-jalta piirsimme ajatuskartan, jonne kokosimme aineistosta esiin nostetut avainkäsitteet ja aihealueet. Näin saimme paremmin hahmotettua haastattelun kokonaisuuden.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008:147) aineiston luokittelu on olennainen osa ana-lyysia ja välttämätöntä kun haluamme vertailla aineiston eri osia toisiinsa ja tyypitellä tapauksia. Luokittaessamme jäsennämme tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Seuraavaksi luokittelimme aineistoa yhdistelemällä samankaltaisia avainkäsitteitä ja teemoja. Luokittelua tehdessämme käytimme pohjana teemahaastat-

telun runkoa. Aineiston yläkäsitteiksi muodostuivat teemat: toimiva ja itseohjautuva tiimi, esimiehen erilaiset roolit, esimiestyön haasteet tiimin johtamisessa ja esimiestyölle tarvittava tuki. Alakäsitteet noudattivat osittain teemahaastattelun rungon teemoja, mutta myös uusia teemoja nousi esille. Näitä olivat tiimeissä toteutetut ideat tiimin toimivuuden parantamiseksi, organisaatiosta johtuvat haasteet, odotukset ja vaatimukset esimiehen työlle sekä ihmisten johtaminen. Tulosten raportoinnissa olemme käyttäneet tekstin rikastuttamiseksi myös suoria lainauksia haastateltavien puheesta, jotka on merkitty tekstiin kursivoilla.

5 VARHAISEN TUEN JOHTAVIEN OHJAAJIEN NÄKEMYKSIÄ TIIMITYÖSTÄ JA TIIMIN JOHTAMISESTA

5.1. Toimiva ja itseohjautuva tiimi

5.1.1 Tiimi ja ihannetiimi

Osa johtavista ohjaajista määritteli tiimin perustehtävästä käsin. Tiimi kokoontuu yhteisen perustehtävän ympärille.

”Tiimi on nimetty työyhteisö, jossa henkilöstö suorittaa perustehtävänsä viraston hyväksymän toiminta-ajatuksen mukaisesti” (A 1)

Toisten johtavien ohjaajien mielestä tiimi on ryhmä työntekijöitä, joilla voi olla eri ammattinimike ja erilainen perustehtävä, mutta heitä yhdistää yhteinen tavoite ja päämäärä. Tiimiläisillä on yhteinen fokus mihin työ suunnataan. Tiimiläiset toimivat yhdessä tavoitteeseen pääsemiseksi ja tiimin jäsenillä tulee olla yhteinen ymmärrys tavoitteesta.

”Siellä voi olla tosiaan eri ammattiryhmien edustajia, joilla on sitten vielä omaa perustehtävää, mutta laajemmin tiimillä on yhteinen tavoite ja päämäärä” (B 2)

Tiimin jäsenillä on toisiaan tukevia ammatillisia vahvuuksia ja heillä on yhteinen näkemys siitä kohderyhmästä jota varten tiimityötä tehdään.

Johtavien ohjaajien mielestä ihannetiimissä on eri-ikäisiä työntekijöitä, joilla on erilaista työ- ja elämäkokemusta. Ihannetiimissä hyväksytään erilaisuus ja osataan hyödyntää erilaiset näkemykset ja erilainen osaaminen asiakastyössä. Työ on keskiössä.

”Siinä ois erilaisella koulutuspohjalla olevia jäseniä, jotka tukevat toistensa työskentelyä niin, että asiakkaat saavat tiimin osaamisen käyttöönä maksimaalisesti laadukkaita palveluina.” (A 1)

Johtavien ohjaajien mukaan yhteinen keskustelu on tärkeää ja keskustelun tulisi olla vuorovaikutteista ja kahdensuuntaista. Asioista voidaan olla erimieltä ja jokaisella on myös oikeus vaihtaa mielipidettään asioista. Asiat pitää osata perustella. Asioista sovitetaan yhdessä ja sovitusta asioista pidetään kiinni. Rakenteiden tulisi mahdollistaa yhteinen keskustelu. Tiimiläiset kunnioittavat toisiaan ja kykenevät tekemään työtä yhdessä. Tiimissä on *”toverihenkeä”*. Ihannetiimissä tietoa jaetaan, toisiin luotetaan, toisia autetaan ja otetaan vastuuta. Tiimin jäsenet arvostavat myös omaa ammattiosaamista ja sitä kautta toisten osaamista. Tiimissä on hyvä ilmapiiri, lämmihenkisyyttä ja hyväksyvää huumoria.

Johtavien ohjaajien mielestä ihannetiimissä jokainen voi vaikuttaa työn tavoitteisiin ja tiimi määrittelee yhdessä keinot, miten tavoitteisiin päästään. Perustehtävä on selkeästi määriteltä ja kaikkien tiedossa. Tiimin jäsenille on jaettu vastuuta ja vastuu ja valta ovat tasapainossa keskenään. Tiimi toimii joko kokonaan tai ainakin osittain omatoimisesti eikä esimiestä tarvita jokaisessa asiassa. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa perustyön tekeminen ja johtaa työntekijöitä tekemään työtä itsenäisesti tavoitteen saavuttamiseksi.

Johtavien ohjaajien näkemyksen mukaan sopiva tiimin koko on noin kymmenen työntekijää. Suurta tiimiä on vaikea hallita ja työntekijöille saattaa tulla keskinäistä närää. Kun tiimin jäseniä on yli 15, alkaa muodostua *”pikkutiimejä”*. Toisaalta kuitenkin myös suuri tiimi voi toimia hyvin, mutta se vaatii paljon työtä. Myös pieni tiimi koettiin haasteelliseksi, koska tuolloin esim. työntekijöiden poissaolot kuormittavat muuta työryhmää. Suuressa tiimissä on enemmän jouston varaa esim. kun joku sairastuu.

5.1.2 Toimivan tiimin lähtökohdat

Johtavien ohjaajien mielestä selkeät rakenteet, yhteisesti laaditut pelisäännöt ja selkeä esimiesasema tekevät tiimin toimivaksi. Tiimin perustehtävä ja tavoite tulee määritellä selkeästi ja olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Myös kaupungin organisaatorakenteen tulisi tukea tiimiä. Rakenteilla tarkoitettiin kokousrakenteita, asiakasprosessin rakenteita, yhteistyön rakenteita sekä työn tekoon ja arkeen liittyviä rakenteita. Rakenteista sovitaan yhdessä tiimin jäsenten ja yhteistyötahojen kanssa. Esimiehen tehtävänä on pitää rakenteista kiinni. Toisaalta rakenteet mahdollistavat myös joustamisen

asioissa. Rakenteiden toimivuutta tulee arvioida säännöllisesti ja tarvittaessa niitä tulee voida muuttaa.

"Rakenteet pitää olla, jotta voi joustaa, että kun ei oo rakenteita niin ei voi myöskään joustaa." (A 6)

Johtavien ohjaajien mukaan tiimeissä on erilaisia kokouksia ja etukäteen on sovittava mitä asioita missäkin kokouksessa käsitellään. Esimerkiksi tiimikokouksissa käsitellään tiimityöhön liittyviä asioita ja purkupalaverissa asiakasasioita. Kokousajat määritellään etukäteen ja kaikkien työntekijöiden tulee osallistua niihin. Kokouksissa on esityslista ja jokainen voi tuoda kokoukseen asioita, joita haluaa siellä käsiteltävän. Kokouksissa voi olla kiertävä puheenjohtajuus. Kokouksen aikana ei tule poistua hoitamaan omia asioita eikä pitää puhelinta auki. Kokouksista, joissa käsitellään tiimityöskentelyyn liittyviä asioita, tulee kirjoittaa muistio, jotta poissaolleet saavat tiedon käsitellyistä asioista. Poissaolevilla on vastuu ottaa itse selvää, mitä kokouksessa on käsitelty.

Johtavien ohjaajien mielestä tiimin toimintaan tulee laatia yhdessä tiimin jäsenten kanssa selkeät ja yksinkertaiset säännöt. Yhteisesti sovitut säännöt voi kirjata esimerkiksi tiimisopimukseen ja sääntöjen noudattamista tulee seurata. Säännöistä tulee siten käydä jatkuvaa keskustelua. Kun tiimin kokoonpano muuttuu, säännöt on käytävä läpi ja tarvittaessa niitä tulee muuttaa. Kun kotipalvelutiimeihin tuli uusi ammattiryhmä, sosiaaliohjaajat, tiimeihin luotiin uudet rakenteet ja pelisäännöt. Tiimin toimivuutta auttaa, mikäli tiimissä on ns. *"vanhoja konkareita"*, joilla on hallussa tiimin perusasiat. Tuolloin uudet työntekijät omaksuvat *"mallintamalla"* tiimin toimintatapoja.

Johtavat ohjaajat näkevät tärkeäksi yhteisen keskustelun kaikista asioista. Tiimityön käsitteitä on hyvä käsitellä yhteisissä kokouksissa, jotta niistä on yhteinen ymmärrys tiimin sisällä. On tärkeää puhua auki mitä tarkoitetaan keskustelevalle ilmapiirillä. Myös palautteen antaminen ja palkitseminen on tärkeää. Jatkuva arviointi kuuluu tiimityöhön.

"Se arviointihan on hirveän tärkeää, arvioidaan tiimin sisällä niitä sopimuksia, pelisääntöjä säännöllisesti, että kaikki pitää niistä kiinni, ja jos ei pidä, niin sitten otetaan keskusteluun, että miksi olemme tässä tilanteessa." (B2)

Johtavien ohjaajien mukaan tiimissä tulee sopia miten asiakkaat otetaan tiimiin, miten tehdään suunnitelmat, väli- ja loppuarviot ja miten työtä dokumentoidaan. Yhteistyötoimien kanssa on sovittava yhteistyön rakenteista. Esimerkiksi lastensuojeluperheet tulee ohjautua kotipalveluun johtavan ohjaajan kautta ja ennen työskentelyn aloittamista tehdään yhteinen kotikäynti, jolloin sovitaan työskentelyn tavoitteista. Yhteistyön sujumisen kannalta on tärkeää, että tiimin työntekijät ymmärtävät sen kokonaisuuden

missä he työskentelevät. Myös yhteistyötahoihin tulee suhtautua arvostaen ja kunnioittaen. Parhaimmillaan tämä laajentaa yhteisöllisyyttä.

Johtavien ohjaajien mielestä työntekijöiden roolit tulee olla selkeästi määritellyt tiimissä. Jokaisen työntekijän tulee tiedostaa oma roolinsa ja paikkansa tiimissä. Tiimin jäsenen on tunnettava myös muiden jäsenten työ, varsinkin, jos tiimissä on eri ammattiryhmiä. Tiimissä voi olla tiiminvetäjä, jolle on sovittu tiettyjä tehtäviä tiimin sisällä. Johtavien ohjaajien kokemuksen mukaan on tärkeää, että tiiminvetäjän rooli on määritelty tarkasti ja että tiiminvetäjä on kiertävä. Tuolloin jokainen joutuu ottamaan tiiminvetäjän roolin vastuulleen omalla vuorollaan.

Johtavien ohjaajien mukaan tiimin työntekijöiden luonteenpiirteillä on vaikutusta tiimin toimintaan. Olisi hyvä, että tiimissä olisi kehittäjiä ja tekijöitä sopivasti sekaisin. Erilaisilla persoonilla on vaikutusta tiimin toimivuuteen, niin hyvässä kuin pahassa mielessä.

5.1.3 Esimies tiimin toimivuuden edistäjänä

Johtavat ohjaajat näkevät, että esimiehen on oltava selkeästi johtaja. Tiimi tarvitsee johtamista ja rakenteiden luoja, vaikka puhutaan itseohjautuvista tiimeistä. Esimies ei ole varsinainen tiimin jäsen, sillä viimekädessä hän päättää asiat. Hänen on johtavien ohjaajien mielestä oltava selkeä ja hänen on otettava esimiehen rooli ja vastuu itselleen. Esimiehen tulee ottaa vastuu linjauksista ja hänen on kyettävä perustelemaan tehdyt päätökset. Tiimin johtamisessa on tärkeää myös toimiva linjajohto ylöspäin organisaatiossa.

Haastateltujen johtavien ohjaajien mielestä lähtökohtana johtamisessa on se, että esimiehellä itsellään on selkeä näkemys perustehtävästä ja siitä työstä mitä johtaa. Esimiehen tehtävänä on myös muistuttaa aika ajoin tiimiä tämän perustehtävästä - siitä miksi töihin tullaan. Perustehtävää palvellakseen esimiehen on huolehdittava, että tiimin rakenteet ovat kunnossa ja yhdessä luodut pelisäännöt toteutuvat käytännössä.

Johtavien ohjaajien mukaan esimies vastaa rakenteiden luomisesta ja niiden kehittämisestä yhdessä tiimin kanssa. Hyvin toimivassa tiimissä, jossa on selkeät rakenteet ja pelisäännöt, esimies toimii enemmän taka-alalla ja tiimi työskentelee itsenäisesti. Esimiehen rooli korostuu muutostilanteissa ja silloin kun tiimillä on vaikeuksia ratkaista jotain asiaa.

"Tiimi pyrkii itsenäisesti hyvin pitkälle hoitamaan niitä arjen asioita. Jos jostakin syystä eivät pääse yhteisymmärrykseen, et eivät pysty itse ratkaisemaan, niin minä ratkaisen ja pulinat pois." (B 2)

Haastattelussa johtavat ohjaajat nimesivät ominaisuuksia ja toimintatapoja, joita heidän mielestä esimiehellä tulisi olla. Hänen on oltava tasapuolinen ja oikeudenmukainen tiimin jäsenten kohtelussa sekä johdonmukainen toiminnassaan noudattaen myös itse yhdessä laadittuja pelisääntöjä. Tietynlainen läpinäkyvyys ja ennakoitavuus esimiehen toiminnassa ovat suotavia. Myös esimiehen läsnäolo tiimissä ja tavoitettavuus ovat äärimmäisen tärkeitä. Esimies on mukana tiimin rakenteissa ja arjessa. Hänen on annettava tiimille valtaa asiakastyön toteuttamiseen. Tämä edellyttää luottamusta ja rakentavaa palautteen antamista niin tiimille kuin yksittäisille työntekijöille.

Johtavien ohjaajien mielestä esimies vaikuttaa myös omalla toiminnallaan, esimerkiksi lään ja persoonallaan tiimin toimivuuteen. Esimies toimii esimerkkinä miten tiimissä toimitaan, puhutaan ja kohdellaan toisia. Hän on esimerkkinä avoimen ja arvostavan kulttuurin luomisessa sekä vastuunkannosta omassa työssä. Ollessaan mallina tiimille, esimies voi haastateltavien mukaan vaatia tiimiltä vain sellaisia asioita, joihin itsekin pystyy sitoutumaan.

Haastateltavat ajattelevat, että esimiehen tulee olla avoin yhteiselle keskustelulle. Esimies mahdollistaa sallivan ja avoimen ilmapiirin myös tiimissä käytävään keskusteluun. Hänellä tulee olla taitoa palauttaa työyhteisöä ja työtä koskevat asiat tiimin yhteiseen keskusteluun. Tämä vaatii esimieheltä avoimuutta ja yksilöiden huomioimista sekä sitä, että hänellä on taito ottaa asioita puheeksi ja nostaa "kissa pöydälle". Esimies on puhuttaja, joka edesauttaa tiimin toimintaa. Hän huomaa ongelmatilanteet ja ottaa ne käsitteilyyn rakentavalla tavalla syrjäyttäen tiimissä henkilökohtaiset mielipahat tai kahdenkeskiset ristiriitatilanteet. Hän nostaa keskusteluun asiat tiimin työskentelyn näkökulmasta. Esimies huolehtii, että jokainen tiimin jäsen saa tilaa, jokaisen ääni tulee kuulluksi ja tiimissä tuetaan toisia onnistumaan työssään. Esimies on avainasemassa tukemassa ja ohjaamassa tiimin keskustelutapaa arvostavaksi, kunnioittavaksi ja toisen työtä tukevaksi.

Tiimin esimiehen on johtavien ohjaajien mielestä ymmärrettävä, että tiimi tarvitsee osaamisen kehittämistä. Hän arvostaa tiimin jäseniä, heidän osaamista ja näkee heidät ammatillisesti kasvavaksi voimavaraksi. Erilaisuus tulee hyväksyä ja erilainen osaaminen tulee osata hyödyntää tiimissä. Esimiehen on tunnistettava tiimin jäsenten osamistarpeet ja persoonalliset tavat tehdä työtä. Hänen tulisi löytää kaikkien tiimin jäsenten vahvuudet ja tuoda ne tiimissä yhteiseen keskusteluun. Kehityskeskustelut ovat

loistava paikka syventyä siihen, miten työntekijä kokee itsensä tiimin jäsenenä. Se on paikka pysähdykselle, omien näkemysten ja omien kehittämiskohteiden esiintuomiselle.

Tiimiin tulee luoda koulutusmyönteinen ilmapiiri, jossa tarkastellaan mitä osaamista tiimi tarvitsee henkilökohtaisen osaamistarpeiden rinnalla. Jotta tiimi voi tulla itseohjautuvaksi, se tarvitsee alkuun neuvomista, opettamista ja ohjausta uuden oppimisen edessä. Tiimiin on luotava ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä kokee, että tiimissä on hänelle onnistumisen paikkansa. Myös virheet tulee hyväksyä oppimisen paikkoina. Esimies on avainasemassa tällaisen ilmapiirin luomisessa.

Johtavien ohjaajien mielestä tiimi tarvitsee kannustusta työhön ja rakentavaa palautetta myös vastuun ja vallanmukaisista toimista. Palautteen antamisen esimiehen kokevat tärkeäksi, vaikka se helposti unohtuukin. Asiakaspalautteiden käsittely tiimeissä koetaan tärkeänä, koska sitä kautta asioiden merkityksistä syntyy keskustelua tiimin jäsenten kesken ja palautteiden tuominen yhteiseen käsittelyyn luo mallia ja esimerkkejä toisille vastuunoton ja vastuun kantamisen merkityksistä. Esimiehen tulee myös olla läsnä näissä keskusteluissa.

5.1.4 Tiimin kasvu itseohjautuvaksi tiimiksi

Molemmissa haastatteluryhmissä heräsi ihmettelyä siitä, kuuluuko johtavan ohjaajan olla mukana asiakasprosessissa, kun vastaavasti puhutaan itseohjautuvista tiimeistä. Johtavien ohjaajien mielestä Lapsiperheiden vastualueen organisaatiossa ei ole lainkaan määritelty, mitä itseohjautuvuus on varhaisen tuen työssä ja mikä on esimiehen rooli sen tukemisessa. He pohtivat onko organisaatiossa edes tavoitteena, että tiimistä tulisi täysin tai edes osittain itseohjautuva?

”mitä kukin meistäkin ymmärtää sillä itseohjautuvuudella... pitäisi varmaan ne käsitteet kertaalleen purkaa auki, että meillä on varmaan jokaisella kauhean erilaiset ajatukset siitä, että mitä se itseohjautuvuus on. Et niinkö onko se ilman esimiestä toimimista, koska tiimillä ei oikeasti pitäisi ollakaan esimiestä. Tiimityö puhtaasti olisikin sellaista, ettei siellä ole esimiestä, vaan se tiimi toimii keskenään ja sen tiimin jäsenet tukee toisiaan työskentelemään yhteisen tavoitteen suuntaisesti. Et siinähan tässä nyt, se hassua et me puhutaan tiimityöstä meidän työssä, koska me ei kuitenkaan oikeasti toteuta sitä tiimityötä... (A6)

Mikä sit voi hämmentää ehkä osittain myöskin sitä että mikä niinkun tekee tiimistä itseohjautuvan tai miten esimies voi tukea sitä tiimin itseohjautuvuutta kun että jos me ei tiedetä pitääkö sen ollakaan itseohjautuva ... ja missä asiassa... ” (A6)

Johtavat näkevät, että itseohjautuvassa tiimissä kaikilla tiiminjäsenillä on vaikutus ja mahdollisuus viedä asioita eteenpäin. Samalla kuitenkin koetaan, että tiimien on mahdollista olla vain osittain itseohjautuvia johtuen jatkuvista muutoksista, joita organisaatiossa tapahtuu:

"...sit mä ajattelen, että se on osin itseohjautuva... mä nään itseni siihen tiimiin myös kuuluvaksi, vaikka onkin omanlaisena vähän etäänpästä siitä perustehtävästä. Niin mun mielestä työ muuttuu kuitenkin koko ajan eikä se voi loppupeleissä olla loppuun asti itseohjautuva se tiimi, et kyllähän sitä linjausta tulee ylhäältä ja sivulta kaiken aikaa, et kyllä siinä esimiestä tarvitaan. Mut et näillä säännöillä kun tänään on sovittu niin se olisi hyvä, jos se tiimi itseohjautuis sen mukaan vähän aikaan ja sitten taas tilaisuuden tullessa muuttuu." (A5)

Tätä osittain itseohjautuvuutta yritetään kuvata siten, että arki sujuu tiimissä itseohjautuvasti siihen asti kunnes esimiestä tarvitaan:

"...just se, että määritellään että mitä se tarkoittaa... ei heidän tarvii todellakaan kaikesta vastata, et mut se arki, missä he ovat niitä asiantuntijoita, et sitä niinkun tukee koko ajan ... te ootte kuitenkin sen arjen ja niitten perheiden ja niiden perheiden arjen tilanteiden asiantuntijoita." (B2)

Itseohjautuvuuteen kuuluu johtavien ohjaajien mukaan myös se, että asiakastyössä tiimi ei anna periksi eikä rajaa tehtäviä itseltä pois liian helposti esimerkiksi lastensuojelun asiakkaiden kohdalla. Tämä mietityttää etenkin sosiaaliohjaajien työskentelyssä, joten herää kysymys onko itseohjautuvuudessa menty jo liian pitkälle joidenkin tiimin ammattiryhmien kohdalla. Palvelun rajaajana pitäisi toimia asiakasnäkökulma ja asiakkaan tarpeet, ei organisatoriset ja työnjaolliset pelisäännöt. Lisäksi, esimiesten mielestä, itseohjautuvassa tiimissä kaikkien työntekijöiden tulisi ymmärtää se, että tiimin asiakkaat ovat kaikki yhteisiä, vaikka asiakkailla on erikseen nimetyt vastuutyöparit, tai tämä on pelkästään sosiaaliohjaajan asiakkuudessa. Tiimin yhteinen vastuunkanto perheistä ja yhteistyössä lastensuojelun kanssa vaatii usean esimiehen mielestä vielä kehittämistä.

Johtavien ohjaajien mielestä tiimin itseohjautuvuus edellyttää, että perustehtävä on tiimillä tiedossa ja hallinnassa. Työn strategiset tavoitteet tulee olla tiedossa ja niiden puhuminen auki tiimissä on esimiehen vastuulla. Myös tiimin perusrakenteet, kokousrakenteet, työparitoiminta, vastuuhoidajuus, asiakasprosessit sekä yhteistyö- ja verkostorakenteet tulee olla kunnossa. Vastuut ja valtuudet tulee olla tarkoin määritelty. Näiden rakenteiden luomisesta vastaa tiimin esimies.

Esimies voi tukea tiimin itseohjautuvuutta sopimalla yhdessä tiimin kanssa selkeät ja talonpoikaisjärkiset pelisäännöt. Esimiehen tulee palata niihin aika ajoin ja tuoda niitä

yhteiseen keskusteluun. Pelisäännöt määrittävät, miten tiimissä toimitaan, oli esimies paikalla tai ei. Pelisäännöissä on sovittu kuka vastaa ja mistä, noudattaen myös organisaation luomaa yleistä ohjeistusta. Esimiehen vastuulla on myös valvoa, että pelisääntöjä noudatetaan.

Tiimin itseohjautuvuutta edistää se, että tiimin työntekijöiden erilaiset roolit ja tehtävänkuvat ovat erikseen määritelty ja sovittu. Erilaisten työnkuvien läpikäynti TVA -kuvausten (tehtävien vaativuuden arviointi) mukaisesti edesauttoi uusien työnkuvien sisäänaajoa organisaatiomuutoksen yhteydessä ja tiimi otti myös entistä enemmän vastuuta, kun he ymmärsivät, että esimies ei voi olla enää samalla tavoin mukana kuin aikaisemmin.

Vastuu ja valta kulkevat johtavien ohjaajien mielestä käsi kädessä, joten kun tiimille annetaan vastuuta asiakastyössä, niin siihen kuuluu myös että annetaan valtaa tiimille päättää itse siihen liittyvistä asioista. Tämä osoittaa myös sen, että esimies luottaa tiimin kykyyn olla tämän vastuun mukainen käyttämällä mm. työajan tehokkaasti ja keskittymällä työn tekemiseen. Luottamuksen osoitus tiimille on sitä, että esimies ei hengittä koko ajan työntekijöiden niskaan. Tästä muutamia esimiehet ovat saaneet positiivista palautettakin.

5.1.5 Tiimeissä toteutettuja ideoita tiimin toimivuuden parantamiseksi

Johtavat ohjaajat kertoivat esimerkkejä hyvistä käytännöistä omissa tiimeissään tiimin toimivuuden parantamiseksi. Joissakin tiimeissä oli käytössä *ns. vuosikello*, johon merkitään kaikki vuoden kokoukset, kehittämispäivät, tyhypoivä ja muut tärkeät tapahtumat. Kokousten asiat ja kehittämispäivän aiheet määritellään lähempänä tapahtumaa.

Joissakin tiimeissä oli otettu käyttöön *ns. tiimipäivä*. Työhuoneen seinälle oli laadittu ”huoneentauluja”, joihin oli merkitty miten tiimipäivä koostuu, mikä on kunkin osuus ja vastuu. Aamupäivä oli varattu suunnitelmien ja arviointien tekoon ja iltapäivällä oli tiimikokous. Tämä oli todettu hyväksi käytännöksi, jotta työntekijöillä oli mahdollisuus orientoitua iltapäivän tiimikokoukseen rauhassa. Aiemmin kokoukseen tultiin suoraan asiakasperheestä, jolloin asiakasasiat olivat päällimmäisenä mielessä. Myös suunnitelmat ja arviot tulivat paremmin tehdyksi, kun niille oli varattu oma aika. Tiimikokouksen esityslistalla oli joka kerta kehittäminen, koska aiemmin oli havaittu, ettei kehittämiselle jäänyt aikaa.

Yhdessä tiimissä oli otettu käyttöön *ns. orientaatio- osuus* tiimikokouksen alussa. Kukin työntekijä valmisteli etukäteen omalla vuorollaan 5-15 minuuttia kestävä alustuksen tiimikokoukseen. Alustus saattoi liittyä tiimiytymiseen ja siinä saatettiin käyttää erilaisia kortteja tai se saattoi olla joku ajatus. Orientaatio-osuus toi tiimiin yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Myös yhteiset toiminnot tukevat tiimin jäsenten yhteen kuuluvuuden tunnetta. Johtavien ohjaajien mielestä tiimi tarvitsee välillä pysähtymistä ja tilanteita, joissa ei puhuta ollenkaan työasioita. Tiimiläiset ovat esimerkiksi viettäneet yhdessä työntekijöiden syntymäpäiväjuhlia ja käyneet yhdessä syömässä.

Saman perhekeskuksen sisällä on pyritty yhtenäistämään tiimien toimintoja esim. siten, että perhekeskuksen alueella olevilla eri tiimeillä on samana päivänä kokoukset. Tämä on helpottanut alueellista toimintaa. Lisäksi johtavat ohjaajat näkivät tärkeäksi, että he vaihtavat keskenään mielipiteitä tiimityöhön ja palveluihin liittyvistä asioista, jotta kau-punkiyhtenäisyys toteutuu.

"Pitäisi arvioida esimiestasolla sitä, että onko tota niistä asioista mistä on yhteistä linjaa ja sopimusta, niin onko ne tällä hetkellä voimassa" (B 2)

5.2 Esimiehen rooli tiimissä

Johtavan ohjaajan toimenkuvassa paljon keskustelua herätti esimiehen tehtävän kaksijakoisuus: tiimityön johtaminen ja välitön asiakastyö. Johtavan ohjaajan työ on tasapainoilua asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon vaatimusten sekä odotusten välissä. Suh-teessa organisaatioon koetaan yleisesti, että johtava ohjaaja joutuu pitämään niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin organisaationkin puolta. Esimiehen tulee siten olla lähellä, mutta kuitenkin riittävän kaukana. Esimies on tiimissä hieman ulkopuolinen henkilö, jolla on *"toinen jalka sisällä ja toinen ulkona"*(A3)

Johtava ohjaaja tekee asiakastyön alkuarvioinnit ja asiakastyön päätökset, joten hän on tiukasti kiinni asiakastyössä. Tämän yhdistäminen tiimin johtamiseen koetaan erittäin haasteelliseksi. Tärkeää onkin miettiä onko tavoitteena tehdä asiakastyötä vai onko työn pääpaino lähiesimiestyössä. Esimiehen pitää heidän mielestä hahmottaa mitä johtaa ja miten johtaa. Johtavat ohjaajat kokevat, että esimiestyön asiakastyöosuus on nykyisessä työskentelymallissa teennäistä. Johtavilta ohjaajilta edellytetään asiakastyössä mukana olemista tekemällä ensikäynnit, mutta he eivät ole muuten asiakasprosessissa mukana perhetyöntekijöiden halliten sitä itsenäisesti. Haastateltavat miettivät onko asiakasprosessin kokonaisuus näin järkevää niin tiimin työnjaon kuin myös

asiakkaan näkökulmasta. Johtavat ohjaajat kokevat, että tuntuma asiakastyöhön tulee olla, mutta tiimiä ei voi johtaa, jos on liian lähellä sitä. Tuntuman voi saavuttaa olemalla osallisena tiimin avoimissa keskusteluissa.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimiehellä pitää olla etäisyyttä perustyöhön, sillä pelkällä asiakastyön sisältöosaamisella ei tämän päivän työtä voi enää johtaa. Esimiestyö ja johtaminen ovat erikoistuneet hyvin paljon. Johtamisen välineitä on monenlaisia ja siihen vaaditaan erilaista osaamista. Esimiehellä tulee johtavien ohjaajien mielestä olla tietynlainen etäisyys, jotta auktoriteetti pysyy. Esimies on osa tiimiä, jossa on erilaistuneita rooleja, tehtävänkuvia ja ammattinimikkeitä. Esimiehellä on vastuu tiimin toiminnasta ja kokonaisuuden hallinnasta. Tiimin jäsenillä tulee olla tieto esimiehen tehtävästä, joten esimiehisyys tulee johtavien ohjaajien mielestä puhua auki. Esimiesrooli voi olla erilaista eri tiimeissä ja eri työntekijöiden kohdalla.

"...mä näkisin, että se esimies on yks osa sitä tiimiä ja siellä on erilaista toimijaa ja erilaista perustyötä eri ammattinimikkeen alla mut tietysti tiimin esimies on se tiimin esimies ja sillä on vastuu siitä tiimin toiminnasta ja sillä on langat käsissä, kokonaisuuden hallinta on sillä ja jokaiselle tiiminjäsenillä pitää olla käsitys ja tieto, mikä on sen esimiehen tehtävä..." (A5)

Johtavat ohjaajat nimesivät monenlaisia rooleja joissa he ainakin ajoittain kokevat olevansa. Nimettyjä rooleja olivat: esimies, kaveri, hitleri, äiti, höyry, hiiri, diktaattori, päättöksentekijä, toimeenpanija, tarkkailija, herättelijä, kannustaja, tukija, sparraaja, avaaja ja selventäjä.

Yksi johtava ohjaaja mainitsi visionäärin roolin tärkeimpänä tulevaisuuteen ja kehittämistyöhön liittyvänä roolina. Esimies itse ei voi asettua tiimin kehittymisen jarruksi vaan hänen tulee toimia kehityksen käynnistäjänä. Esimies on tiedon jakaja ja sen suodattaja, kuuntelija sekä tiedon välittäjä linjajohdossa alhaalta ylös ja päinvastoin.

Itseohjautuvassa tiimissä esimiehen on tärkeää hahmottaa asiat, joita tiimissä pidetään tärkeinä, joihin pitäisi tarttua ja joita pitää viedä eteenpäin. Tässä tehtävässä esimies on kuin "ulkopuolinen helikopteri". Johtavan ohjaajan työ on jatkuvaa rekrytoimista. Henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi tiimi joutuu uudelleen ryhmytymään ja tiimiytymään. Roolit rekrytoijana, ryhmyttäjänä sekä tiimiytymisen käynnistäjänä ovat todella merkittäviä.

5.2.1 Esimiehen työrooli ja persoonallisuus

Koska esimiehen rooli voi johtavien ohjaajien mielestä vaihdella tilanteesta ja työnteke-
jästä toiseen, on esimiehen oltava tietoinen siitä millaisia ihmistyyppejä tiimissä on
töissä, jotta heitä voi johtaa onnistumaan työssään. Erilaisuutta ja erilaisia tapoja tehdä
työtä tulee ymmärtää, mutta silti pidetään tärkeänä, että esimiehen rooli on vaan työ-
rooli:

*"Mä mietin, että mä oon niin selkeä ihminen, että mulla on selkeä työrooli ja sit mul on
vapaa-ajan rooli ja mä käytän vain työroolia. Mä en oo mikään äiti, mä en oo hiiri enkä
höyry. Hitleri mä voin olla kyllä. Mut tota mulla on vaan se. Tää on vaan mun duuni. Ja
se riittää. Mä en halua yhtäkään mun työntekijöistä kotiin käymään. Mä en halua mi-
tään sellaista sidosta, mikä liittyy vapaa-aikaan, mä en halua niinku myöskään liikoja
tietää mun tiimin tai mun tiimiläisten yksittäisten ihmisten taustoista tai tämmösistä.
Mulle riittää vaan se mitä mä nään työssä." (A3)*

Haastattelussa jotkut esimiehet olivat sitä mieltä, että tiimi luo esimiehensä roolin tai
ainakin tiimiläiset muistuttavat esimiestään hyvin paljon. Vaikka esimies on taustavoi-
ma tiimissä, katsotaan, että hänen persoonallaan on yllättävän suuri vaikutus tiimin
toimintaan ja ilmapiiriin. Tämä herätti esimiehet pohtimaan, voiko persoonan antaa
vaikuttaa siihen, millaista esimiestyötä tekee ja tehdäänkö esimiestyötä yleensäkin
persoonalla. Osa johtavista ohjaajista näkee, että esimiesrooli on ammattirooli työnte-
koa varten. Siihen kuuluu tiettyjä asioita, tehtäviä, odotuksia ja asetelmia, joihin ei per-
soonalla voi olla minkäänlaista vaikutusta. Mitä ylemmäksi linjajohdossa mennään, sitä
vahvemmin pitää erottaa oma persoona ja persoonallisuus omasta ammattiroolista.
Keskustelussa nähdään, että jokainen hoitaa lähiesimiehen työtehtävät suhteellisen
samantyyppisesti, mutta esimiehen temperamentti vaikuttaa työhön yllättävän paljon.

*"Mutta onhan meillä ihmisiä... joku on nopeasti reagoiva ja se on vaan niin kuin kiistä-
mätön tosiasia et kyl semmosista tavallaan ehkä vähän niin kuin epävirallisemmissa
tilanteissa niin se kyl se esimies näkyy siinä...Kyllähän se vaikuttaa siihen, että minkä-
laiset tiimin jäsenet ovat, ovatko he arkoja vai hitaita ja sitten tulee nopea esimies, joka
on ihan eri tempossa, kyllä sitten yllättävän iso vaikutus on. " (A2)*

Tärkeänä kuitenkin koettiin, että oli esimiehen temperamentti millainen tahansa, joutuu
esimiesasemassa miettimään asioita oman ammattiroolin kautta ja on vältettävä "tuu-
lella käymistä".

5.3 Esimiestyön haasteet tiimin johtamisessa

5.3.1 Organisaatiosta johtuvat haasteet

Organisaation toiminnalla ja esimiestyön tukemisella on johtavien ohjaajien mielestä hyvin suuri merkitys kunkin omalle esimiestyölle ja siinä onnistumiselle. Organisaation rakenteet, toimintatavat ja -kulttuuri voivat toimia esimiestyötä tukevasti tai ne voivat tuoda lisähaasteita johtamistehtävään. Joskus ne voivat hankaloittaa tai jopa estää esimiehen suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työskentelyä toimien jopa esimiehen omaa visiota ja arvomaailmaa vastaan. Johtavat ohjaajat kokevat haasteelliseksi laajan ja moniportaisen organisaation sekä linjajohdon. Ylhäältä tulevat määräykset ja linjaukset vaikeuttavat joskus tiimin toimintaa, koska asioista ei voida sopia alueellisella tasolla tiimin sisällä.

Johtavien ohjaajien mielestä erilaiset muutostilanteet tuovat jatkuvasti haasteita tiimityölle. Muutokset saattavat johtua organisaation rakennemuutoksista, työn uudelleen organisoimisesta tai henkilökunnan vaihtumisesta. Organisaatiomuutosten keskellä eläminen tuntuu johtavien ohjaajien mielestä haastavalta. Koetaan että organisaation tilanne *"on kuin sillisalaatti ruispellossa"* ja *"on ihan sama mitä tehdään kun ei tiedetä mitään"*. Organisaatiossa monet asiat ovat keskeneräisiä ja niiden sietäminen on koe-tuksella, kun tiimin tulee selviytyä kuitenkin loppumattomasta asiakastyöstä. Johtavien ohjaajien mielestä asiakastyötä ei pysty suunnitelmallisesti johtamaan, kun ilmassa on paljon epävarmuustekijöitä. Haasteena esimiehelle on yrittää itsekkin ymmärtää mitä organisaatiossa on tapahtumassa ja samalla välittää tietoa asiallisesti ja rauhallisesti tiimiin päin. Myös tiimin jäsenillä saattaa olla muutosvastarintaa jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen.

"... koen haasteelliseksi sen, että firma ei oikein tiedä mihin se vartutiimi on menossa, että se semmoinen, et montakos ihmistä meillä on tiimissä töissä ja anotaan täyttölupia - ei tarvita täyttölupia -leikkiä on leikitty tässä vaan edelleen. Ja sit tavallaan tää tota tällöinen moniammatillinen tiimi, että on erilaista tekijää siellä, jotka tekevät erilaisia työmuotoja ja ryhmätoimintoja ja perhekohtaista työtä, niin ne on aika semmosii isoja juttuja, et must on edellytys, että tietäisi ainakin puolivuotis tasolla paljonko on rahaa käytettävissä ja paljonko on työntekijöitä, jotta pystyy ollenkaan sitä työtä johtamaan, mut et näin nyt valitettavasti ei oo. Ja sit kun kuitenkin on paljon toimijoita, yhteistyökumppaneita niin, ei se suunnitelmallinen työ oikein voi toimija, jollei mitään sellaista oo tiedossa. Ja kuitenkin sitten yhteistyömuotojen toimintojen kanssa tarkoittaa juuri perhevalmennuksia ym. jotka aika pitkällä tähtäimellä vaikuttaa muihinkin yksiköihin eikä vaan meidän omaamme, että se on musta semmoinen iso haaste. Tietysti sekin taas, että asiakastyö muuttuu koko aika. On erilaisia perheitä ja erilaisia pulmia. Ja sitten kun tiimissä tilanne elää, on näitä sairastumisia tai jäädään pois töistä. Niinku sen semmoinen järkevä johtaminen on kans vaikeata..." (A5)

”... on erittäin haasteellista ollut olla tossa tiimin esimiehenä, kun ei tiedä mitä tuleman pitää, että yrittää kuitenkin sitten säilyttää sellainen rauhallisuus ja keskittyä siihen perustehtävään, vaikka pitäisikin kehittää, mutta kun ei tiedä mitä täs kehittää... kuitenkin sitten löytää semmoinen keskitie itselle, että pysyy järkevänä tässä tiimin johtamisessa”. (A4)

Johtavat ohjaajat kokevat, että kaupungin rakenteet ja henkilöstöpolitiikka tekevät esimiestyöstä haastavan etenkin rekrytoinnin suhteen. Monet johtavien ohjaajien kriittiset kommentit liittyvät käytettävissä olevan rahoituksen ja henkilöstön täyttölupakäytännön epävarmuuteen. Esimiehet eivät voi palkata sujuvasti henkilökuntaa tekemään asiakastyötä, vaan he joutuvat elämään jatkuvassa epävarmuudessa siitä milloin saadaan palkata työntekijöitä ja milloin ei. Monia hyviä sijaisia on siirtynyt muualle töihin, kun tietoa vakanssien täyttöluvista ei ole saatu ajoissa. Tämä on johtavien ohjaajien mielestä huonoa henkilöstöpolitiikkaa ja kulminoituu siihen, että suunnitelmallinen asiakastyön kehittäminen joutuu paitsioon, kun pääroolissa on päivästä toiseen selviytyminen.

Johtavien ohjaajien mielestä työtä vaikeuttaa se, etteivät johtamiseen tarkoitetut välineet ole käytettävissä oikea-aikaisesti. Yleisesti koetaan oudoksi, että omassa organisaatiossa kuluvan vuoden tulokorttia ei ole saatavilla vielä toukokuussakaan. Johtavat ohjaajat arvelivat sen tulevan vasta syksyllä. Pahimmassa tapauksessa vuosi ennättää kulumaan loppuun, ennen kuin tulostavoitteet on saatu tiimin työntekijöiden mieliin ja arjen työntavoitteiksi. Tällainen toiminta koetaan sekavaksi eikä se tue mitenkään esimiestyötä. Lisäksi tulokortin koetaan olevan byrokraattista kapulakieltä eivätkä sen tavoitteet avaudu helposti arkityöhön ja käytäntöön soveltuvaksi. Kirjatuilla ympäripyöreillä tavoitteilla ei lopulta ole tiimin arkityössä merkitystä. Johtavat ohjaajat yrittävät yksin tiiminsä kanssa luoda omia tavoitteita työlle, mutta epävarmuutta herättää epäily siitä, ovatko ne loppujen lopuksi linjassa organisaation yleisten tavoitteiden kanssa.

Johtavat ohjaajat kokevat, että heidän työnsä on hyvin itseohjautuvaa. Jokainen yrittää selviytyä jotenkin, kun selkeys organisaation tasolla puuttuu. Yhteisenä kokemuksena on, että omaa esimiestä ei näe juuri koskaan, sillä johtoryhmät, missä omat esimiehet ovat mukana, kokoontuvat aika harvoin. Pitkään työtä tehneet esimiehet kertoivat, että he ovat aina olleet tässä työssä hyvinkin itsenäisiä ja heidän tekemisten perään on kyselty hyvin vähän. Yhteisenä toiveena johtavat ohjaajat esittävätkin, että jossakin vaiheessa organisaatio voisi alkaa olemaan kiinnostuneempi siitä mitä he ovat tehneet. Yhteen ääneen he kuitenkin toteavat tästä huolimatta pärjänneensä tähän asti hyvin. Ajatuksena tuli, että aiemmin he eivät ehkä ole tajunneet vaatia tukea ja johtamista omalle esimiestyölle.

”... kyllä se tavallaan sitä että... ei sitä tukea kauheasti ollut.. kun meni kysymään jota-kin esimieheltä... että kyllä sä ton klaaraat.. teet niinkuin parhaaksi näet... et se oli niin- kun se tuki – valtava luottamusta se on tietysti - valtava luottamus, mutta varsinkin tämmöisinä aikoina mä huomaan, että mekin ollaan nostettu nyt päätämme, että vaa- dimme – vaaditaan sitä johtamista – me ei ole ehkä vaadittu sitä aikaisemmin...Nyt se tulee.” (B2)

Toisaalta oman esimiehen asemalle tulee haastattelussa myös ymmärrystä, sillä joi- denkin päälliköiden johdettavana olevat alueet ovat niin isot, ettei heidän aikansa vält- tämättä riitä lähiesimiesten tukemiseen. Kuitenkin nähdään, että tiimityöskentelyyn vai- kuttaa myös se miten paljon tukea saadaan ylemmältä esimieheltä. Nykyisessä nelipor- taisessa organisaatiomallissa ei koeta saavan riittävästi tukea lähiesimiestyöhön.

5.3.2 Odotukset ja vaatimukset johtavan ohjaajan työlle

Johtavan ohjaajan työ on tasapainottelua asiakastyön, tiimin johtamisen ja organisaati- on rajapinnassa. Johtavat ohjaajat kokevat haasteeksi oikeudenmukaisen toiminnan kaikki osapuolet huomioiden. Myös se, millaiset odotukset tiimillä ja sen eri jäsenillä tai organisaatiolla on esimiehelle ja toisinpäin, ei aina ole selvää.

Haasteen tiimiytymisen edistämiseen on tuonut se, että entisiin kotipalvelutiimeihin luotiin vuonna 2008 uusi ammattiryhmä: sosiaalihjaajat, joiden tehtäväkuvasta ei alkuun tiedetty paljon. Sosiaalihjauksen kehittämistyö toimi aluksi irrallaan tiimin pe- rustehtävästä. Tämä toiminta vaikuttaa tänäkin päivänä, sillä johtavien ohjaajien mu- kaan osa sosiaalihjaajista ei koe vieläkään olevansa oman tiiminsä täysipainoisia jä- seniä. Tämä tuo haastetta esimiestyöskentelyyn, sillä jotkut sosiaalihjaajat esittävät esimiehelle toiveita tiimin yhtenäisyyden lisääntymisestä tai joissakin tapauksissa myös odotuksia tiimistä erkautumiseen ja oman selkeän työnkuvan luomiseen.

Joissakin varhaisen tuen tiimeissä tiimiytyminen on pidemmällä kuin toisissa. Johtaville ohjaajille on ollut haasteellista erilaisten ammattiryhmien yhteensovittaminen ja hiomi- nen yhtenäiseksi tiimiksi. Tärkeäksi koetaan, että tiimeissä käydään keskustelua siitä, miten kunkin ammattiryhmän erityyppinen työ saadaan yhteiseksi perustehtäväksi ja asiakkaat yhteisiksi asiakkaiksi. Jokaisen tiimin jäsenen tulisi olla kiinnostunut toistensa työstä. Johtavia ohjaajia mietityttää etenkin, miten sosiaalihjaajat saisivat tiimistä tu- kea myös omaan asiakastyöhönsä sen sijaan, että he toimivat vain konsultaation anta- jina perhetyöntekijöille.

Johtavat ohjaajat kokevat haasteelliseksi nopealla aikataululla tulevat hankkeet. Hank- keita on ollut paljon ja hanketyöntekijöiden yhdistäminen tiimiin on ollut vaikeaa. Lisäksi

uudet hankkeet ovat edellyttäneet johtavalta ohjaajalta uudenlaista osaamista ilman sisällön aiempaa asiantuntemusta.

"... se äkkinäisyys, kun sun pitää olla ammattilainen sellaisessa työssä, kun jota sinä et – johon sinä et ole perehtynyt - jota sinä et hallitse,... ja yhtäkkiä sun pitää kaikki se hallita ja samoin kun niiden työntekijöiden se ammatillinen tuki ja ottaa se vastuu ... sun pitäisi olla vahva ammattilainen, että sä pystyt tukee tätä työntekijää... sit sun pitäis vielä osata niinku tällainen työnkuva saada niinkun sinne sun perustiimiin silleen ettei se henkilö jää ulkopuoliseksi ja niin että niinkun siellä ne muut työntekijät niinkun kiinnostuu siitä hankkeesta ja sen niistä niinkun tehtävistä mitä siellä on ja se on sun vastuulla - ei se ole kenenkään muun vastuulla. Niin kyl mä sanon, että ne on sellasii koe-tuskiviä, että.."(B4)

Myös hanketyön sisältö sekä yhteistyökumppanit ovat olleet erilaisia tiimin perustyöhön verraten. Lisäksi hanketyöntekijöiden fyysinen työympäristö on usein ollut toisen organisaation alaisuudessa, mikä on haastanut esimiehen uuden oppimisen sekä toisenlaisten toimintakulttuurien ja ammatillisuuksien kohtaamiseen. Hankkeet ovat tulleet alueelle vain annettuna ja tämä osaltaan on luonut isoa alueellisia eroja kaupungin sisällä. Hankkeiden yhteistyömuodot ja kumppanuusjohtaminen ei välttämättä ole toimineet, kun lähtökohtaisesti hankkeen sisältöjä ja tavoitteita ei ole täysin määritelty ja puhuttu auki yhdessä jo suunnitteluvaiheessa.

Suunnitelmallinen yhteistyö ja kehittäminen yhteistyötahojen kanssa on vaikeaa, koska johtavilla ohjaajilla on jatkuvaa epävarmuutta resursseista. Näin ollen organisaation odotukset verkostotyön sekä työn tulosten ja suoritusten lisääntymisestä ovat ristiriidassa käytettävissä olevien resurssien ja työn kehittämisodotusten kanssa.

"Mä ajattelen, että jos mulla on visio, että mihin suuntaan minä johdan sitä tiimin työkentelyä ja niillä resursseilla mitä on sillä hetkellä. Sit tulee ulkopuolelta näitä vaateita ja painostusta... Silloin tulee vähän sellainen haastava olo, että mitenäs tässä nyt kun joutuu muuttamaan sitä - et se sotii sitä omaa näkemystä vastaan ja pitää puristaa niinku se työ tai asia väkisin..." (A1)

"Sellainen haaste on myöskin... ehkä oma rooli siinä, että on vähän tässä asiakaspinnassa näkijänä ja kuulijana ja näkee niitä tarpeita muita ja sitten tulee niinku kuitenkin on vain osa tätä virtaa, että kun on ylempänä monta porrasta, jotka myöskin niinku saanelee ehtoja, niin ehkä se on vähän ristiriitainen rooli vähän sellainen haasteellinen siinä välikädessä. Ja sit toisaalta jotenkin kun mä itse koen, että se kehittäjän rooli on vahva ja tärkeä, ja jos se onkin ristiriidassa näiden ulkoapäin tai organisaatiosta... organisaation sisältä asetettujen tavoitteiden kanssa tavallaan niinku jossakin määrin ristiriidassa tai ne tavoitteet on niinku kummalliset niin se ehkä niinku asettaa haastetta itselle että mihin sitä sitten tsuumailee, että tietenkin toimii ohjeiden mukaisesti, mutta tavallaan se tuo sitä ristiriitaa siihen kuitenkin. (A2)

Johtavan ohjaajan työn suurena haasteena on usean esimiehen mielestä jatkuva aikapula. Organisaatio edellyttää esimiehiltä osallistumista monenlaiseen ryhmään, kokoukseen ja verkostoon. Monet ovatkin päättäneet asettaa tiimikokoukset etusijalle, kos-

ka näkevät tärkeänä tehtävänäan johtaa asiakaspinnassa tehtävää työtä. Hyppiminen paikasta toiseen, kokouksesta toiseen luo sen, että palautumis- ja miettimisaikaa ei juuri eri tilanteiden välillä välttämättä ole.

5.3.3 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisessa koetaan haasteelliseksi työntekijöiden väliset vuorovaikutusongelmat, toimimattomat henkilökemiat, työntekijöiden erilaiset luonteenpiirteet ja persoonallisuudet sekä tunteiden käsittely työpaikalla. Henkilökunnan vaihtuvuus ja poissaolot vaikeuttavat tiimin toimintaa. Yhteisten tilojen puute tekee johtamisen erityisen haasteelliseksi.

Johtavien ohjaajien mielestä työntekijöiden väliset vuorovaikutusongelmat ja henkilökemiat vaikuttavat tiimin toimintaan. Työntekijöiden on vaikea toimia keskenään, mikäli henkilökemiat eivät toimi. Vaikeiden asioiden esille nostaminen on esimiehelle haasteellista. Mikäli ongelmat koskettavat jotain yksittäistä työntekijää, niistä puhuttaisiin mielellään silloin kun asianomainen henkilö ei ole itse paikalla. Ristiriitatilanteissa työntekijät toivovat usein, että esimies ratkaisisi ongelman ilman, että heidän täytyy itse ottaa asiaa esille. Joskus asioita ei sanota suoraan myöskään esimiehelle, vaan oletetaan, että esimies ymmärtää asian pelkästä vihjailusta. Työntekijöiden oma elämäntilanne saattaa myös joissakin tilanteissa heijastua työpaikalle. Tuolloin esimiehen on seurattava tilannetta ja työntekijän sekä koko tiimin kuormittumista.

Johtavien ohjaajien mielestä työntekijöiden luonteenpiirteet ja persoonallisuus vaikuttavat siihen miten asioita uskalletaan ottaa esille niin asiakkaiden luona kuin tiimin sisällä ja miten työtä halutaan tehdä. Huolta kannetaan hiljaisen tiedon esiin saamisesta tiimiläisiltä, jotka ovat lähinnä tarkkailijan roolissa. Heillä on paljon hyviä ajatuksia, mutta heiltä puuttuu rohkeutta tai taitoa tuoda ne esiin. Johtavia ohjaajia mietityttää, miten saisi heidän osaamisen ja osallisuuden tiimiin täysipainoisena käyttöön. Esimiestyössä tiimityöhön liittyvänä haasteena mainitaan työntekijöiden erilaisen osaamisen, mikä on johtavien ohjaajien mielestä haaste tiimin toiminnalle. Joillakin työntekijöillä on vaikeutta omaksua uusia asioita. Esimerkiksi kotipalvelutyön dokumentointi asiakastietojärjestelmään on ollut joillekin työntekijöille haasteellista.

Haastattelussa johtavat ohjaajat toteavat erilaisten ihmisten, etenkin naisten, johtamisen olevan vaikeaa.

"Kyllähän se erilaisten ihmisten johtaminen on aina vaikeata. Niin monta mielipidettä kun on tekijää ja sit se miten ne saa niinku joutumaan jossain kuosissa niin kyl se on ihan ... vaikeata välillä. Ja sit toinen asia, niin kyl naisvaltaista tiimiä on naisena myöskin haastava johtaa. Siellä vaikuttaa kyl sit vaihdevuodet ja kaikki muut hilavitkuttimet ja siel joutuu ihan oikeastikin puhalttaa pelin poikki, et pysytään siinä työssä ja pysytään siinä asiassa, ettei anneta tunnepuolen tulla liikaa esille. (A3)

Juuri tunteiden kanssa painiminen on haasteellista ja silloin esimiehen on palautettava keskustelu työn äärelle. Työntekijöiden mieliin on aika ajoin palautettava se tosiasia, että vaikka sydämellä tehdään työtä, asiakasasiat ovat vaan työtä eikä henkilökohtainen taakka. Tämä ei tarkoita välinpitämättömyyttä vaan sitä, että rajataan oma tunne ja elämä pois asiakkaan asioista.

Se, miten paljon tunteita esimies itse voi näyttää ja käyttää työssään herätti johtavien ohjaajien kesken paljon keskustelua. Toisaalta ajatellaan, että esimiehen tulee pistää itsensä syrjään ja asennoitua työhön ammattiroolin kautta. Kuitenkin esimiehet törmäävät jatkuvasti tilanteisiin, joissa he itse joutuvat tunneryöppyjen kohteeksi jolloin heidän tekisi mieli raivota tai itkeä. Jotkut esimiehistä kokevat, etteivät kuitenkaan voi näyttää omia tunteita työpaikalla mutta myöskään kotona niitä ei voi purkaa. Osa esimiehistä ajattelee tästä toisin.

"mä olisin vähän eri mieltä kyllä. Musta pitää voida näyttää joskus niitä tunteita, että ei voi olla sellainen kuin viilipyty... mut tietysti sellainen kun väsymyksen tunteet ja tällaiset on pakko skipata mutta ...tietyllätavoin siihen kuuluu huumori ja myös se, että joskus vihastuu. Oon itse kävellyt viimeksi kokouksesta ulos koska mua raivostutti niin kovasti ett jouduin lähtemään ... mä jopa kiroilen siellä tiimissä joskus mistä olen tietysti saanut palautettakin kyllä, mutta siis sellainen että kyllä mä jonkin verran tuon niitä tunteita siihen totta kai mutta en nyt pillitä siellä joka kerta..." (B3)

Haasteena on, että esimies itse pysyy vahvana mutta myös positiivisena ja rauhoitella tiimiä esimerkiksi muutosten edessä. Negatiivisten tunteiden näyttämisen työssä ei koeta kuuluvan sosiaaliviraston toimintakulttuuriin.

"...mutta tää on jännä... Kun mä itse oon käynyt tän keskijohdon valmennuksen ... niin siellä meitä opetettiin... niin siellä ihan oikeasti kouluttaja sanoi, että lyökää joskus nyrkki pöytään niin x sanoi, että sosiaalivirastossa ei toimita niin, et se ei ole meidän toimintakulttuuri. ... aikamoinen haaste mitä mää mietin jälkeinpäin monta kertaa, että meillä on tämmöinen toimintakulttuuri, et me ei saataisi koskaan – esimies ei saisi hermostua. Esimies ei saisi koskaan lyödä sitä nyrkkiä pöytään ... joskus se olisi oikeasti tehokasta mut kun meidät on kasvatettu siihen et sä oot "cool". et et tää on mun mielestä tosi iso haaste ja tästä pitäisi mun mielestä puhua enemmän. Et nytkin – kyl-lähän meitä nytkin... kaikki rauhoitatte vaan – rauhoitatte vaan porukan.. rauhoitatte vaan – eli meillä on koko aika vaan tää viesti joka tulee että että tota et meidän pitää pysyä rauhallisina." (B2)

Tunteiden käsittelystä pitäisi johtavien ohjaajien mielestä puhua organisaatiossa enemmän, sillä tunteet näkyvät heidän työssään, vaikka niitä yritetään kovasti peitellä

ja sivuuttaa. Johtavat ohjaajat näkevät myös omista esimiehistään, kun he ovat aivan loppu, joten kyllä johtavan ohjaajan oma henkilökuntakin näkee sen myös hänestä.

Johtavien ohjaajien mielestä tiimin toimimista itsenäisesti vaikeuttaa se, jos työntekijät ovat tottuneet odottamaan esimiehen ohjeita joka asiassa. Tuolloin työntekijät eivät ota itse vastuuta työstä. Myöskään sopimuksista ja säännöistä kiinnipitäminen ei ole aina itsestään selvä asia tiimissä. Hämmästyttä johtavien ohjaajien keskuudessa aika ajoin herättää se, että aikuiset ihmiset eivät pidä kiinni sovituista asioista ja pelisäännöistä. Usein samoista asioista joutuu keskustelemaan sekä tiimin kanssa, että henkilökohtaisesti yhä uudelleen ja uudelleen.

”Jos tiimin työntekijät on tottuneet toimimaan silleen, että esimies sanoo, käskyttää, kaikki asiat mitä pitää tehdä niin sitten työntekijöillä on hirveän vaikea löytää itse sitä, että miten ottaa itse vastuu siitä omasta työstä tai oman ajattelun tuominen työhön vie aikaa”. (A 4)

”Mä ajattelin, että aina uudestaan hämmästyttää sitä, että aikuiset ihmiset ei pidä sopimuksia. Et tää haaste työntekijöiden kanssa esimiehenä, että sä joudut aina niistä samoista asioista keskustelemaan sekä tiimin kanssa että henkilökohtaisesti.” (B 2)

Johtavat ohjaajat kokevat, että henkilökunnan vaihtuvuus sekä työntekijöiden poissaolot vaikeuttavat tiimin toimintaa, kun päivän asiakkaat joudutaan jakamaan uudelleen ja työntekijät kuormittuvat. Joskus runsaita poissaoloja joudutaan ennakoimaan etukäteen, jolloin toisilla työntekijöillä on enemmän perheitä hoidettavana kuin toisilla ja työt jakautuvat epätasaisesti. Poissaolojen vuoksi asioita jää hoitamatta tai niiden tekeminen siirtyy. Esimerkiksi palvelusuunnitelmien ja arviointien tekoa vaikeuttavat poissaolot. Poissaolot vaikuttavat myös siihen, että kaikki eivät ole sopimassa asioista yhteisissä kokouksissa. Erityisen haastavaksi johtavat ohjaajat kokevat tilanteet, joissa useampi henkilö vaihtuu yhtä aikaa ja täytyy panostaa heidän työhön oppimiseen. Uuden työntekijän perehdytys nähtiin tärkeänä, sillä kaikkien työntekijöiden tulee tiedostaa tiimin perustehtävä. Muuten tiimi on toimimaton.

Johtavat ohjaajat kokevat erityisen haastavaksi tilanteen, jossa tiimin jäsenillä ei ole yhteistä toiminta- ja työskentelytilaa. Tällöin työntekijät näkevät toisiaan harvoin ja yhteistä keskustelua on vähemmän. Mikäli esimieskin on eri tiloissa työntekijöiden kanssa, on hänen vaikea puuttua niin henkilöstö kuin asiakastyön asioihin nopeasti.

5.4 Esimiestyölle tarvittava tuki

Johtavat ohjaajat kaipaavat oman esimiestyönsä tueksi selkeää johtamista ja selkeitä linjauksia sekä toimivia johtamisen välineitä. Omalta esimieheltä saatu tuki ja palaute sekä toisilta johtavilta ohjaajilta saatu kollegiaalinen tuki koetaan tärkeäksi. Työnohjaus ja kouluttautuminen tukevat johtamistyötä. Johtavien ohjaajien työtä helpottaisi, mikäli heillä olisi käytettävissä oma budjetti.

Johtavat ohjaajat kokevat tarvitsevansa tiimien johtamisen tueksi selkeätä struktuuria ja tietoa siitä mihin suuntaan organisaatiossa halutaan varhaisen tuen työtä viedä. Myös erilaiset johtamisen välineet, kuten tulostulokortti ja muut strategiapaperit tulisi olla kunnossa ja oikea-aikaisesti esimiesten käytettävissä. Johtavien ohjaajien työtä tukee, mikäli oman esimiehen kanssa on sovittu selkeät linjaukset ja tavoitteet tulevalle kaudelle. Tulostulokortin koetaan järkevöittävän työtä, jos tulostavoitteet on purettu auki arkityöhön sopivaksi ja ne on asetettu ajoissa arkitoiminnan suunnittelun kannalta.

”Niin arkityössä – pakkohan on jotakin tehdä, että arki sujuu... mutta että kyllä tässä pitkä matka on, että kun miettii sitten sitä pientä lähiesimiestä mitä me ollaan niin kyllä-hän meillä on hirveä vastuu siitä, että me niin kun yritetään edes jollakin tapaa sitä strategiaa ja sitä meidän koko lavan tavoitetta siellä arkityössä viedä, kun ei meillä ole itselläkään hahmoa varsinkin tässä tilanteessa nytten kun kaikki on ihan sekaisin.” (B2)

Johtavat ohjaajat mainitsevat myös työtä tukevinä välineinä vuosikellon, jossa organisaation tasolla on määritelty tietyt toistuvat asiat sekä työhyvinvointi- ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Kyselyt tulisi saada toimiviksi ja tulokset tulisi olla esimiesten käytettävissä nopeasti. Tällä hetkellä kaikki johtavat ohjaajat eivät saa työhyvinvointikyselyistä tiimikohtaisia tuloksia, jonka vuoksi koetaan, ettei tuloksilla ole merkitystä tiimin toimintaan ja johtamiseen. Lisäksi koetaan, että työhyvinvointikyselyn tulokset tulisi käydä läpi kunkin johtavan ohjaajan omassa kehityskeskustelussa oman esimiehen kanssa, jotta niiden pohjalta voidaan asettaa tiimille uusia tavoitteita tulevalle vuodelle.

Oman esimiehen tuki tiiminjohtamiseen on myös äärimmäisen tärkeää. Esimiehet tarvitsevat palautetta omasta esimiestyöstään, mutta myös myötätuntoa, myötäelämistä ja arvostusta organisaatiosta päin.

”...yleensäkin semmoista positiivista palautetta tehdystä työstä varmaan jokainen kaipaava ja semmoista myötätuntoa, myötäelämistä, arvostusta. Et vähän huonommissakin puitteissa tekee sitä vaatimatontakin työtä kun olisi kuitenkin sellainen mielihyvä, että hyvin tehty.” (A5)

Johtavat ohjaajat kokevat toista samaa työtä tekevien esimiesten kollegiaalisen tuen erittäin tärkeäksi. Johtavat ohjaajat tapaavat yhteisissä kokouksissa sekä työnohjaus-

sessä. Kollegoiden kesken tulee tunne yhteisestä tekemisestä ja ongelmatilanteita on rakentavaa käydä yhdessä läpi. Tapaamisissa puidaankin myös tiimien yhtenäisiä kehittämissuuntia ja -linjauksia.

Kuten muutenkin ihmissuhdetyössä, niin myös esimiestyössä, johtavat ohjaajat kokevat tueksi omalle työlleen työnohjauksen ja jatkuvan täydennyskoulutuksen. Työnohjaus on tukena, kun kuulee toisten ratkaisukeinoja erilaisissa asioissa. Se myös auttaa itseä toimimaan. Tämä onkin ollut mahdollista organisaation tarjoamana tukena. Mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin, kehittämispäiviin ja työhyvinvointipäiviin on ollut myös loistava tuki. Eräs johtava ohjaaja mainitsi erikseen learning systems – koulutuksen, joka muutama vuosi sitten järjestettiin tiimin tueksi. Hän on kokenut sen tuottaneen paljon hyvää tiimiin ja vastaavaa koulutusta toivottaisiin myös tulevaisuudessa.

Johtavien ohjaajien mielestä heidän työtään tukisi, mikäli johtamisen välineenä olisi oma budjetti ja vapaus toimia sen puitteissa. Tämä koettaisiin myös luottamuksen osoituksena organisaatiolta. Luottamus on myös vahva tuen muoto. Aiemmin vastaavassa asemassa esimiehellä oli budjettivastuu ja sen menetys on tuntunut luottamuksen menetykseltä. Esimiehet kokevat, että paljon turhaa työtä jäisi pois, kun tietäisi rahatilanteen, jolloin tiimin toiminnan ja henkilöstön resursoinnin voisi suunnitella sen mukaisesti. Tätä budjettivastuuta ja valtaa myös raha-asioissa kaivattaisiin lisää. Nyt ristiriitaisena koetaan se, että säästöjä tehdään palkkaamatta henkilöitä avoimiin sijaisuuksiin. Ja vaikka yksikön säästötavoitteet olisi näytetty toteen, ei organisaatiossa täyttölupia kuitenkaan tule syystä, jota tiimin esimies ei tiedä.

Vaikka organisaatiossa olisi paljon kehittämisen varaa esimiehen tukemiselle vaativassa työssä, huumorilla pääsee hyvin pitkälle ja jaksaa työssä eteenpäin.

”Mulle riittäisi yks tollanen kuukauden Karibian loma.” (naurua). (A3)

”Täydellä palkalla.” (A3)

”Ja xx lähtee messiin, Joo.” (A4)

”Minä kyllä suuntaisin mökille... sekin riittäisi. (A1)

5.5 Yhteenvetoa tutkimustuloksista

Opinnäytetyömme tulokset voidaan kiteyttää neljään päätulokseen. Ensimmäisenä tuloksena voidaan todeta, että johtavilla ohjaajilla on hyvin selkeä näkemys toimivan tiimin elementeistä. He korostivat perustehtävän määrittelyn tärkeyttä sekä yhdessä sovittujen sääntöjen, tavoitteiden ja selkeiden rakenteiden luomista. Heidän mielestään

esimiehen tulee luoda rakenteet yhteisten asioiden käsittelylle sekä ylläpitää keskustelua ja avointa ilmapiiriä työyhteisössä.

Toiseksi johtamisen haasteena varhaisen tuen tiimeissä on esimiestyön kaksijakaisuus: tiimin johtaminen ja välitön asiakastyö. Johtavan ohjaajan työ on tasapainottelua asiakastyön, tiimin johtamisen ja organisaation rajapinnassa. Suhteessa organisaatioon koetaan yleisesti, että johtava ohjaaja joutuu pitämään niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin organisaationkin puolta. Esimiehen tulee siten olla lähellä mutta kuitenkin riittävän kaukana.

Kolmanneksi johtavat ohjaajat kokevat haasteelliseksi laajan ja moniportaisen organisaation sekä linjajohdon. Organisaation toimintakäytännöt jopa hankaloittavat tiimin tavoitteellista johtamista. Organisaation toiminnalla ja esimiestyön tukemisella on johtavien ohjaajien mielestä hyvin suuri merkitys kunkin omalle esimiestyölle ja siinä onnistumiselle. Ylhäältä tulevat määräykset ja linjaukset vaikeuttavat joskus tiimin toimintaa, koska asioista ei voida sopia alueellisella tasolla tiimin sisällä.

Neljänneksi johtavat ohjaajat kokevat erilaisten ihmisten, etenkin naisten, johtamisen olevan vaikeaa. Ihmisten johtamisessa haasteellista on työntekijöiden väliset vuorovaikutusongelmat, työntekijöiden erilaiset luonteenpiirteet, tunteiden käsittely työpaikalla sekä henkilökunnan vaihtuvuuden ja poissaolot.

Opinnäytetyön tulokset kuvastavat vahvasti sitä, että vaikka johtavilla ohjaajilla oli selkeä näkemys toimivan tiimin perusteista sekä heidän roolista sen ylläpidossa ja kehittämisessä, tiimityön johtaminen koettiin hyvinkin haastavana. Tiimityön johtamiseen ja tiimien toimintaan tarvitaan tukea organisaatiolta. Organisaatiossa tulisi olla selkeät johtamisrakenteet, linjaukset ja työvälineet. Johtavien ohjaajien työtä ovat tukeneet erilaiset koulutukset, työnohjaus ja kollegiaalinen tuki.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää johtavien ohjaajien näkemyksiä tiimityöstä ja tiimin johtamisesta. Haastattelimme teemahaastattelun avulla kymmentä Helsingin kaupungin lapsiperheiden varhaisen tuen ja kotipalvelun johtavaa ohjaajaa kahdessa eri ryhmässä. Tutkimustuloksista vedimme seuraavat johtopäätelmät.

Kaupungin tasolla ei ole määritelty varhaisen tuen tiimien yhteistä perustehtävää, mikä saattaa vaikuttaa siihen, että toiminta näyttäytyy erilaisena eri puolella kaupunkia. Toiseksi, ei ole myöskään tarpeeksi selkeästi määritelty, pitäisikö esimiehen työn painotua asiakastyöhön vai tiimin johtamiseen, ja mikä on se itseohjautuvuuden määrä, jota organisaatiossa odotetaan varhaisen tuen tiimeiltä. Organisaation tulisi myös huolehtia esimiesten tukemisesta selkiyttämällä rakenteellisia ja toiminnallisia epäkohtia. Lisäksi johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka ihmisten johtaminen on vaikeaa, tiimityön ongelmat voivat johtua myös rakenteellisista syistä, eikä työntekijöiden henkilökohtaisista ongelmista, vaikka niin helposti ajatellaan.

6.1 Perustehtävä ja toimivan tiimin elementit

Johtavien ohjaajien käsitys tiimistä vastasi tiimityöstä tehtyjä määritelmiä, joiden mukaan tiimillä on oltava yhteinen päämäärä, yhteiset tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt. Osa johtavista ohjaajista näki, että tiimin jäsenillä voi olla eri ammattinimike ja erilainen perustehtävä, mutta heitä yhdistää yhteinen tavoite ja päämäärä. Jäimme pohtimaan tarkoitettiinko tällä varhaisen tuen tiimien sosiaaliohjaajien ja perhetyöntekijöiden erilaista työnkuvaa? Vai ajatellaanko, että sosiaaliohjaajilla ja perhetyöntekijöillä on erilainen perustehtävä, jolloin pohdimme onko tämä syynä siihen, että tiimit toimivat erilailla eri puolilla kaupunkia? Järvisen (2008: 53–54) mukaan työpaikoissa, joissa perustehtävä on vaikeasti määriteltävissä esimerkiksi sosiaalialan työssä, syntyy helposti erimielisyyksiä työyhteisöjen tehtävästä ja tavoitteista. Asiantuntijaorganisaatiossa on vaarana, että eri henkilöt käsittävät perustehtävän erilailla. Övretveit (1995:283) korostaa, että tällöin on myös vaarana, että ammattiryhmät toimivat erillisinä yksikköinä tiimin sisällä. Saman ammattiryhmän edustajat pitävät keskenään kokouksia, työskentelevät keskenään ja heillä on omat asiakasprosessinsa.

Johtavien ohjaajien vastauksista oli poimittavissa kaikki ne toimivan tiimin elementit, jotka Pekka Järvinen (2001:28) on esittänyt kaaviossaan. Työyhteisön perustana on selkeä perustehtävä, joka on selkeänä niin työntekijöiden kuin esimiehenkin mielessä. Johtavien ohjaajien mukaan esimiehen tulee aika ajoin muistuttaa tiimiä perustehtävän merkityksestä. Johtavien ohjaajien mielestä organisaatiorakenteen ja linjajohdon tulee tukea tiimien toimintaa. Esimiehen on pystyttävä olemaan selkeästi johtaja ja hänen on otettava esimiehelle kuuluva vastuu ja tehtävä linjauksia asioista. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että tiimille on luotu pelisäännöt ja valvoa, että sääntöjä noudatetaan. Esimies on myös rakenteiden luoja ja ylläpitäjä. Esimiehen tulee innostaa ja motivoida tiimin jäseniä, hyödyntää tiimin osaamista sekä kuunnella, kannustaa tiimin jäseniä ja antaa palautetta tehdystä työstä. Esimiehen tulee olla läsnä ja tavoitettavissa. Esimie-

hen tulee olla avoin yhteiselle keskustelulle ja hänen tulee kyetä ottaa myös vaikeita asioita tiimin yhteiseen käsittelyyn. Tiimin toimintaa tulee arvioida säännöllisesti.

6.2 Johtavan ohjaajan työn kaksijakoisuus

Järvisen (2007: 17–24, 33) mukaan nykyisissä matalissa asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen organisatorinen valta-asema on epämääräinen ja asiantuntijavalta on siirtynyt esimiehiltä alaisille. Esimies kykenee johtamaan persoonallisella auktoriteetilla myös asiantuntijoita, mikäli hänellä on selkeä ja tasapainoinen suhde omaan johtajuuteen. Johtavat ohjaajat olivat yhtä mieltä siitä, että esimiehellä tulee olla riittävästi etäisyyttä perustyöhön, jotta auktoriteettiasema säilyy. Heidän mielestään pelkällä sisältöosaamisella ei voida johtaa tänä päivänä. Tämä tuo eräänlaista ristiriitaa työhön, sillä toisaalta johtava ohjaaja osallistuu paljolti asiakastyöhön tekemällä kotikäynnin asiakkuuden alkaessa sekä kotipalvelu- ja asiakasmaksupäätökset. Johtavan ohjaajan tulee johtaa sekä asiakastyötä että henkilöstöä.

Asiakastyön velvoitteiden ja vastuiden yhdistäminen koetaan johtavan ohjaajan työssä vaikeaksi. Organisaatiossa ei ole tarpeeksi selkeästi määritelty onko johtavan ohjaajan työn tavoitteena johtaa asiakastyön sisältöä vai onko työn pääpaino lähiesimiestyössä. Övretveit (1995: 189–195) puhuu ammatti- ja toimialakohtaisista esimiehen rooleista määritellen, että ammattikohtaiset esimiehet ovat yhden ammattiryhmän jäsenistä muodostuvien palvelujen johdossa ja toimialakohtaiset esimiehet ovat yleisesimiehiä. Jos halutaan, että tiimin jäsenet ottavat tehokkaasti osaa moniammatillisen tiimin työhön, tulee näiden esimiesroolien muuttua. Övretveit näkee lisäksi että mitä vahvempi on ammattikohtaisen esimiehen rooli, sitä heikompi on tiimin johtaja. Se kumpi rooli, perhetyön ammattikohtaisen esimiehen rooli vai tiiminjohtajan rooli varhaisen tuen esimiehen työssä painottuu ja on vahvempi, vaihtelee johtavien ohjaajien arkikäytännöissä ja myös organisaation ylemmän johdon ajatuksissa. Nämä roolit tulisi organisaatiossa selkeämmin miettiä samalla kun pohditaan mitä vastuita ja valtaa halutaan tiimeille antaa. Tärkeintä tässä pohdinnassa on ottaa huomioon myös asiakasprosessin sujuvuus asiakkaan näkökulmasta, ei vain byrokraattisten delegointisäännösten kannalta. Koska johtavat ohjaajat mainitsevat tiimissä olevan erilaisia perustehtäviä eri ammattiryhmän edustajilla, on mietittävä myös johdetaanko sosiaaliohjaajien asiakastyötä eri tavalla kuin perhetyöntekijöiden ja miten johdetaan tiimityöskentelyä ja sen kehittämistä.

Tarkastellessaan tiimin johtajan roolia velvollisuudet, vastuu ja valtuuden käsitteiden kautta Övretveit (1995: 181–182) esittää, että tiimin ongelmat yleensä johtuvat siitä,

että tiimin johtajilla on velvoitteita, joihin heillä ei kuitenkaan ole valtuuksia tai joista he eivät viimekädessä ole vastuussa. Johtavien ohjaajien mielestä heiltä edellytetään laadukasta ja tuloksellista asiakastyötä ja asiakasmäärien lisääntymistä kun samalla ei kuitenkaan ole valtuuksia palkata henkilöstöä tätä tekemään. Toisaalta ristiriitaa tuo myös että johtavat ohjaajat eivät tiedä mikä on se itseohjautuvuuden raja, jota organisaatiossa odotetaan varhaisen tuen tiimeiltä. Puhutaan itseohjautuvista tiimeistä, mutta epäselvää on millaiset valtuudet tiimille esimies voi antaa. Johtavien ohjaajien mielestä vastuu ja valta kulkevat käsi kädessä, joten koska tiimiltä odotetaan vastuuta asiakastyöhön liittyvissä asioissa, tulee siihen antaa myös valtaa. Tähän tuo ristiriidan se, että johtavalta ohjaajalta edellytetään osallistumista asiakastyöhön tekemällä asiakkaiden alkuarviointit ja asiakastyön päätökset. Näin ollen myös tiimille on annettu velvoitteita, mutta viimekädessä ei kuitenkaan valtuuksia itsenäisesti päättää asiakastyön asioista.

Johtavan ohjaajan työ onkin jatkuvaa tasapainoilua asiakkaiden, työntekijöiden sekä johdon vaatimusten ja odotusten välissä. Johtavien ohjaajien mielestä tuntuma asiakastyöhön tulee olla, mutta tiimiä ei voi johtaa, jos on liian lähellä sitä. Järvisen (2004: 63–65) mukaan esimiehen rooli on selvästi erilainen kuin muiden jäsenten rooli. Hänen tulee olla lähellä työntekijöitä, mutta silti riittävän kaukana, jotta pystyy hahmottamaan johtamansa kokonaisuuden. Järvisen mukaan esimiehen psykologinen ja sosiaalinen paikka on olla tiimin, sitä ympäröivän organisaation ja ulkomaailman raja-alueilla, jolloin esimies toimii linkkinä näiden välillä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työn tekemisen edellytyksistä ja hänen tulee välttää sotkeutumista tiimin tunnevaltaiseen keskustaan ja ihmissuhteisiin, muuten hän menettää kokonaisuuden hallinnan ja työroolinsa.

Vaikka esimiehellä tulee johtavien ohjaajien mielestä olla riittävästi etäisyyttä perustyöhön, tulee hänen kuitenkin olla läsnä ja tavoitettavissa. Järvisen (2004: 75–81) mukaan esimiehen liiallinen etäisyys voi aiheuttaa tiimille ongelmia ja ristiriitoja. Kun esimies joutuu fyysisesti tai henkisesti erilleen tiimistä, hän menettää välittömästi kontaktin alaisiin ja tiimin toimintaan. Tällöin on vaarana, että esimies ei kykene ohjaamaan tiimin toimintaa, huolehtimaan sen toimintaedellytyksistä ja puuttumaan nopeasti esiin tuleviin ongelmiin. Johtavat ohjaajat toivat esiin suurena puutteena sen, että kaikilla tiimeillä ei ole yhteistä toiminta- ja työskentelytilaa. Kun esimies on eri tiloissa työntekijöiden kanssa, koetaan vaikeaksi puuttua niin henkilöstö- kuin asiakastyön asioihin nopeasti.

6.3. Organisaation rakenteellinen ja toiminnallinen problematiikka

Helsingin Kaupungin ja sosiaaliviraston kirjatut toimintamallit ja ohjeet sitovat varhaisen tuen tiimejä välillä hyvinkin byrokraattimaiseen toimintaan. Osa niistä pohjaa lakei-

hin ja asetuksiin, mutta osa on myös valtavan organisaation tapoja yrittää hallita taloudellisia ja toiminnallisia prosesseja. Työjakokysymykset, asema ja valtakysymykset sekä työn määrä- ja laatuksymykset vaikuttavat työn tekemiseen myös kaupungin delegointisäännösten ja päätösvaltuuksien määrittelyjen kautta.

Johtavat ohjaajat kokevat, että organisaation rakenteet ja toimintatavat hankaloittavat johtamistyötä. Heidän mielestään haasteena on laaja ja moniportainen organisaatio ja linjajohto. Johtavien ohjaajien mielestä heillä ei ole käytössä johtamiseen tarvittavia työvälineitä, sillä vahvasti byrokraattinen organisaatio ei kykene muutosten tahdissa tuottamaan näitä välineitä tarpeeksi nopeasti. Tästä mainintana esimerkiksi tulokortit, jotka tulisi olla työyhteisöjen käytössä jo vuoden alussa, mutta jotka valmistuvat vasta kesän jälkeen sekä täyttölupamenettely, jolla pitkitetään työntekijöiden rekrytointia kohtuuttomasti.

Johtavat ohjaajat kokevat myös, että organisaatiossa tapahtuu muutoksia varsin nopeaan tahtiin, jonka vuoksi johtavilla ohjaajilla on vaikeutta johtaa asiakastyötä suunnitelmallisesti. Johtavien ohjaajien mielestä monet asiat ovat organisaatiossa keskeneräisiä ja he eivät aina itsekään tiedä mitä organisaatiossa on tapahtumassa. Tämä epävarmuus heijastuu niin tiimien työhön kuin myös johtavien ohjaajien esimiestehtävään. Järvinen (2007:14–23) toteaa jatkuvan muutoksen tuottavan epävarmuutta, jolloin johtajuuden merkitys vakautta, suuntaa ja työnteon puitteita luovana ja ylläpitävänä toimintona korostuu. Ruohotien (1996:162–163) mukaan esimiehellä tulee olla taito ennakoida tulevaisuutta ja luoda visioita sekä heidän tulee katsoa tulevaisuuteen ollen alttiina potentiaalisille muutoksille ja riskeille. Muutosvauhti koetaan kuitenkin hämärtävän myös sen, etteivät johtavat ohjaajat tiedä mikä on viimekädessä oman varhaisen tuen toiminnan tulevaisuuden visio, jota kohti suunnataan myös arkitoiminnan tavoitteita ja strategioita.

Johtavat ohjaajat pitävät epäselvänä sitä tuleeko varhaisen tuen tiimien olla itseohjautuvia. Heidän mielestään sitä ei ole selkeästi määritelty Lapsiperheiden vastuualueiden organisaatiossa. Skytän (2000: 12–16) mukaan organisaation kehityskaari voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat keskitysvaihe, delegointivaihe ja tiimit. Delegointivaiheessa johtaminen on varsin esimieskeskeistä, vaikka tehtäviä on alettu delegoimaan alaisille ja puhutaan osallistamisesta. Delegointivaiheeseen kuuluvat tulosityksiköt, joilla on itsenäisiä toiminnan valtuuksia. Tiimeissä johtajuus viedään mahdollisimman suurelta osin tiimin sisäpuolelle ja puhutaan tiimin itseohjautuvuudesta. Tiimille on delegoitu vastuualueen täydelliset valtuudet ja tiimi johtaa itse omat tekemisensä. Helsingin kaupungin lapsiperheiden organisaatio on neliportainen. Johtavat ohjaajat

ovat viidennen tason esimiehiä ja heidän yläpuolellaan on perhekeskuksen päällikkö, perhekeskustoiminnan päällikkö, perhepalvelujohtaja sekä sosiaalijohtaja. Vaikuttaisi siltä, että Helsingin kaupungissa ollaan vielä delegointivaiheessa, jonka vuoksi pohdimme onko meillä edes perusedellytyksiä itseohjautuville tiimeille.

Johtavien ohjaajien mukaan tiimien on mahdollista olla vain osittain itseohjautuvia, koska organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Heidän mielestään organisaatiossa tulee uusia linjauksia ja muutoksia *”ylhäältä ja sivusta”*, jonka vuoksi esimiestä tarvitaan. Lisäksi johtavien ohjaajien mielestä on tärkeää, ettei tiimi rajaa itseltään tehtäviä pois esimerkiksi lastensuojeluasiakkaiden kohdalla. Johtavat ohjaajat pohtivat työskentelevätkö varhaisen tuen sosiaaliohjaajat jo liian itseohjautuvasti. Järvisen (2007: 13–21) mukaan mataliin tiimiorganisaatioihin siirryttäessä on vähätelty johtamisen merkitystä ja kuviteltu idealistisesti, että tiimit ja asiantuntijat kykenevät ohjautumaan itsenäisesti. Järvisen mukaan työyhteisöt tarvitsevat kuitenkin esimiestä sekä hyvää johtamista.

Isoherrasen (2005: 120) mukaan esimiehen tehtävät eivät katoa itseohjautuvassa tiimityöskentelyssä, niiden toteuttaminen tapahtuu vain eri tavalla. Kun tiimin itseohjautuvuus lisääntyy, tiimi ottaa hoitaakseen johtajuuteen kuuluvia tehtäviä. Johtavien ohjaajien mielestä tiimin itseohjautuvuus edellyttää, että tiimillä on tiedossa ja hallinnassa perustehtävä, työn strategiset tavoitteet ja että tiimille on luotu toimivat rakenteet. Näiden asioiden valvominen on esimiehen vastuulla.

6.4 Ihmisten johtamisen vaikeus

Vaikka rakenteelliset ongelmat ovat merkittäviä tiimityön onnistumisen ja sen johtamisen kannalta, johtavat ohjaajat kertoivat haastattelussa ihmisten johtamisen olevan erityisen haastavaa. Pekka Järvinen (2008:115–123) toteaa henkilökohtaisten ongelmien olevan vaikeampia selvittää kuin työpaikan rakenteelliset ongelmat. Johtavat ohjaajat kertoivat henkilökohtaisista ongelmista nimenomaan vuorovaikutusongelmien, henkilökemioiden toimimattomuuden ja henkilökohtaisen problematiikan tuomisen työyhteisöön vaikuttavan tiimin toimintaan. Nämä vaikuttavat siihen, miten yksilöt käyttäytyvät tiimissä ja tätä tarkastelee myös Spiik (2004:166–167) erilaisten käyttäytymismallien mukaisesti. Johtavien ohjaajien mukaan luonteenpiirteet ja yksilöllinen osaaminen vaikuttavat myös siihen miten syvälle asiakastapauksiin uppoudutaan ja miten asiakkaiden erilaiset tilanteet vaikuttavat henkilön henkilökohtaiseen kuormittumiseen. Myös uusien asioiden oppiminen ja jatkuvien muutosten sietäminen ja sopeutumien niihin on aina yksilöllistä. Erilaisia luonteenpiirteitä tulisi myös osata hyödyntää tiimissä enem-

män ja tiimin tasapainoisen kehityksen kannalta olisi olennaista, että tiimissä olisi kehittäjiä ja tekijöitä sopivasti sekaisin.

Pohdimme onko tiimin ongelmatilanteissa kuitenkin kyse erilaisten luonteenpiirteiden törmäyksestä vai voivatko haasteelliset tilanteet juontaa juurensa pinnan alla olevien ongelmien puhumattomuudesta ja käsittelemättömyydestä. Järvisen (2008:115–123) mielestä työyhteisön ongelmat henkilöidään helposti yksilöistä johtuviksi, vaikka suurin osa työpaikan ongelmista johtuu hänen mukaansa rakenteellisista puutteista tai epäselvyyksistä. Ongelmat voivat johtua siitä, että tiimin pelisäännöt ovat hukassa, vastuuta ei ole määriteltä tai johtaminen on vajavaista. Heikkiläkin (2002:34–36) toteaa, että mikäli vaikeudet lakaistaan maton alle, niin kauan pinnan alla kehittyneet ongelmat aiheuttavat tiimin palvelujen laadun heikkenemistä, negatiivista asiakaspalautetta, työntekijöiden poissaoloja, innostumattomuutta, taka-alalle vetäytymistä ja kommunikaation heikkenemistä tiimin sisällä. Kuinka paljon varhaisen tuen tiimeissä kuitenkin ajatellaan, että sitoutumattomuus, poissaolot ja heikko työmotivaatio ovat enemmän henkilökohtaisen elämäntilanteen ja problematiikan seurausta, kuin tiimin toimintaan, pelisääntöihin ja rakenteisiin liittyviä johdannaisia? Jokaisen johtavan ohjaajan tulisi miettiä aina ensisijaisesti rakenteellisten syiden mahdollisuutta. Pidämme pelisääntöjä ja toimintakäytäntöjä usein itsestään selvyyksinä, mutta kuinka paljon esimiehinä panostamme niiden systemaattiseen pohdintaan ja keskusteluun tiimissä?

Johtavien ohjaajien mielestä esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan, esimerkillään ja persoonallaan tiimin toimintaan. Esimies toimii esimerkkinä miten tiimissä toimitaan, puhutaan ja kohdellaan toisia ja miten työstä kannetaan vastuuta. Järvisen (2004: 18–20) mukaan toisen ihmisen toimintaa ei voi johtaa ulkoapäin, jonka vuoksi johtajan rooliksi tulee toimia oman toiminnan ja asenteiden kautta esimerkkinä tiimille. Tällaisessa kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa, esimies voi yrittää vaikuttaa ihmisten ulkoiseen käyttäytymiseen, asenteisiin ja motivaatioon.

Taipaleen (2004: 231–232) mukaan tiimin lähellä olevan esimiehen onnistuminen riippuu siitä, haluaako hän toimia tiimin jäsenten kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten ja tunteiden seassa. Esimies ei hänen mielestä saa olla liian etäinen hallinnollinen henkilö. Pedagoginen johtaja uskaltaa kohdata tiimin jäsenten ilot ja surut, tekee yhteistyötä heidän kanssaan ja omalla esimerkillään ohjaa tiimiä kohti tulevaa. Ihmisten kanssa työskennellessä juuri tunteiden kanssa painiminen koetaan johtavien ohjaajien keskuudessa vaikeaksi. Tiimin työntekijöiden keskuudessa on esimiehen aika ajoin palautettava keskustelu perustyn äärelle, sillä henkilöt saattavat siirtää liikaa tunnekuormaa asiakastyöstä omaan henkilökohtaiseen elämäänsä. Johtavat oh-

jaajat toteavat etenkin naisvaltaisen tiimin johtamisen naisena olevan haasteellista, sillä usein esimies itse joutuu tunneryöppyjen kohteeksi. Järvisen (2004:200–203) mukaan esimiehen säiliötehtävään kuuluu työskennellä henkisesti kuormittavissa tilanteissa, jolloin heiltä vaaditaan kykyä ongelmien, ristiriitojen ja tunteiden säilömiseen. Johtavat ohjaajat kokevatkin, että heidän tulee kyetä irrottamaan omat tunteet näistä tunnekuohuista ja asennoitumaan tilanteeseen pelkästään ammattiroolin kautta. Osa johtavista ohjaajista kokee, ettei heillä ole oikeutta näyttää etenkään negatiivisia tunteita työpaikalla.

Järvisen (2004:60–62) mukaan johto myös viimekädessä ratkaisee millainen organisaation henki ja ongelmien käsittelykulttuuri luodaan organisaatiossa: tuodaanko ongelmat avoimesti esiin vai ei ja miten niihin puututaan. Organisaatiokulttuurista tulee työpaikan henki tai sielu, joka on aistittavissa jokaisessa yksikössä. Tämän hengen luomisesta vastaa ylin johto ja siihen vaikuttaa vahvasti myös heidän tapansa toimia ja käyttäytyä. Sosiaaliviraston toimintakulttuurista tunteiden näyttämisessä ja käsittelyssä ei johtavien ohjaajien mukaan ole juuri lainkaan keskusteltu, vaikka esimiehet kokevat jäävänsä yksin nimenomaan omien tunnetilojen purkamisessa. Vahvana ja kirjoittamattomana sääntönä johtavat ohjaajat kuitenkin kokevat, että esimiehen on aina pysyttävä vahvana ja positiivisena tilanteessa kuin tilanteessa, sillä negatiivisten tunteiden näyttäminen ei kuulu sosiaaliviraston toimintakulttuuriin.

7 TUTKIMUKSEN EETTISET TEKIJÄT JA LUOTETTAVUUS

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2008: 61). Opinnäytetyömme tuloksia ei voida eikä ole tarkoitus yleistää.

Luotettavuutta parantaa se, että nauhoitimme ja litteroimme haastattelut sanatarkasti, jolloin virheiden mahdollisuus pienenee. Tuolloin vastaukset eivät perustu mielikuviin ja olemme pystyneet käymään vastauksia läpi moneen kertaan. Koimme haastattelutilanteet luontevina ja avoimina keskustelutilanteina, joissa johtavat ohjaajat pystyivät tuomaan vapaasti esiin näkemyksiään. Toisaalta pohdimme vaikuttiko oma roolimme varhaisen tuen johtavana ohjaajana siihen miten asioista keskusteltiin. Jos haastattelijat olisivat olleet ulkopuolisia, keskustelun sävy olisi voinut olla toisenlainen. Esimiehissä on myös vahvoja persoonia, joiden mielipiteiden vahva esiintuonti saattoi vaikuttaa

hiljaisempien henkilöiden mielipiteiden esiintuomiseen. Mietimmekin olisivatko vastaukset olleet erilaisia, jos haastattelut olisi tehty yksilöhaastatteluina.

Opinnäytetyön haastattelutilanteeseen saattoi vaikuttaa myös haastattelun ajankohta. Olimme tilanteessa, jossa saimme tietää, että lapsiperheiden palveluista tullaan vähentämään henkilöstöä ja suurin osa näistä säästötoimenpiteistä koski varhaisen tuen tiimejä. Henkilöstön rekrytointia rajoitettiin täyttölupamenettelyin, mikä aiheutti epätietoisuutta niin työntekijöiden kuin esimiesten keskuudessa.

Tarkoituksenamme oli selvittää johtavien ohjaajien yleisiä käsityksiä tiimityöstä eikä pureutua yksittäisen tiimin toimintaan. Haastattelutilanteissa havaitsimme, että objektiivinen yleiskäsitysten tarkastelu on miltei mahdotonta, koska jokainen haastateltu esimies muodosti käsityksensä tiimityöstä oman koulutuksen, kokemuksen ja tiimin tilanteensa pohjalta. Tämän vuoksi tuloksissa painottuvat kunkin haastateltavan omakohtaiset kokemukset ja erityisesti esimiestyön näkökulma tiimityöhön.

Analyysivaiheessa pyrimme kiinnittämään huomiota siihen, ettei haastateltavia tunnisteta heidän esittämien kommenttien kautta. Jätimme pois esimerkit joista olisi ollut helppo tunnistaa yksittäiset tiimit tai henkilöt. Ainoastaan esimerkit hyvistä käytännöistä voi olla tunnistettavissa, mutta näitä ideoita pyrimme johtavien ohjaajien toiveesta yhteisesti levittämään muutoinkin.

8 POHDINTA

Tutkimusprosessi kokonaisuudessaan on ollut haastava sen vuoksi, että opinnäytetyön tekijän roolin erottaminen johtavan ohjaajan roolista on ollut vaikeaa ja osittain jopa mahdotonta. Koska itse on työn kautta syvässä käydyissä keskusteluissa, mielipiteenvaihdossa ja tiimityön johtamisessa, niin hyppääminen ”tietämättömän ja uteliaan tutkijan” rooliin ei varmasti ole täysin onnistunut. Tämä myös näkyy tässä raportissa.

Varhaisen tuen tiimien erilaisuus Helsingissä, johtuu paljon eri alueiden ja asiakaskunnan erilaisuudesta, mutta uskomme, että siihen vaikuttavat myös se kuinka johtavan ohjaajan rooli tiimin johtajana on määritelty koko sosiaaliviraston organisaatiossa vai onko sitä määritelty ollenkaan. Kun sosiaaliohjaajat lisättiin varhaisen tuen tiimiin, ei johtajuutta määritelty uudelleen vaan kaikki esimiehet jatkoivat työskentelyä uudessa tiimirakenteessa vanhojen toimintaperiaatteiden ja roolimäärittelyjen pohjalta. Vastuita lisättiin, mutta organisaatiossa ei määritelty tarpeeksi selkeästi johtavan ohjaajan vel-

vollisuuksia, vastuita ja valtuuksia. Tämä on herättänyt epäselvyyttä roolista ja jokainen esimies on yrittänyt toimia parhaiten oman käsityksensä ja kokemuksensa turvin. Epäselvä johtajuusrooli on osaltaan myös luonut erilaisuutta tiimien toimintaan.

Olemme pohtineet paljon sosiaaliohjaajien roolia ja tehtävää tiimissä johtavien ohjaajien kesken. Sosiaaliohjaajien erikoistuminen sosiaaliohjaukseen on herättänyt keskustelua tiimien yhteisistä tavoitteista ja perustehtävän erilaisuudesta. Puhutaan perhetyön asiakkaista ja sosiaaliohjaajien asiakkaista enemmän kuin yhteisistä tiimin asiakkaista. Tosiasia on, että molemmat ammattiryhmät pitävät erillisiä kokouksia ja molemmilla on omat asiakasprosessinsa, sillä yhteisesti kaupungintasolla ei ole määritelty varhaisen tuen tiimin kaupunkitasoista yhteistä perustehtävää ja asiakasprosessia. Kysymyksenä voidaan esittää onko sosiaaliohjaajien perustehtävä sama kuin perhetyöntekijöiden tehtävä ja miten nämä erikoistuneet tehtävät toteuttavat tiimin yhteistä perustehtävää?

Olemme pohtineet johtavan ohjaajan kaksijakoista roolia tiimin johtajana ja asiakastyön hallinnoijana. Epäselvää on käytännössä ollut, kuinka paljon työajasta ja esimiehen resursseista on suunnattava varsinaiseen esimiestyöhön ja kuinka paljon suoritettavaan asiantuntijatyöhön välittömässä asiakastyössä? Virallisesti asiakastyön osuus on määritelty 20 %:ksi työajasta, mutta organisaation johdon määrittämät velvollisuudet koetaan ylittävän tämän osuuden monin verroin. Keskustelut asiakastyön osuuden rajaamisesta ja siirtämisestä tiimin tai lähinnä sosiaaliohjaajan vastuulle ei ole tuottanut tulosta. Siksi johtavan ohjaajan rooli asiakastyössä on edelleen epäselvä. Johtavat ohjaajat ovat olleet myös hyvin eri linjoilla siitä, kumpi on vahvempi rooli, perhetyön ammattikohtaisen esimiehen rooli vai tiiminjohtajan rooli. Asiakastyöstä luopuminen on osalle johtavista ohjaajista vaikeaa, vaikka sosiaaliohjaajien ammattiosaaminen on juuri asiakastyön ydinosaamista.

Se, miten laajasti johtavat ohjaajat näkevät oman roolinsa tai mitä roolia painottaen he työskentelevät tehtävässään, vaihtelee yksilöstä toiseen. Koska osa on tuoreita vain vähän esimieskokemusta saaneita tiiminjohtajia ja osa on jopa vuosikymmeniä samaa työtä tehneitä, ovat lähtökohdat yhteisen johtamisymmärryksen ja tiimien kehittämisen pohjaksi hyvin haasteelliset. Joillekin tietty rooli sopii luontaisesti paremmin kuin toiselle ja joku on kehittynyt jossakin toisessa roolissa vahvaksi ammattilaiseksi. Kaupunkiyhdenäisen varhaisen tuen palvelun kehittäminen edellyttää kehittämistyötä johtavilta esimiehiltä riittävän samansuuntaista näkemystä tiimityöstä ja sen kehittämisestä, jotta asiakkaat saavat laadultaan ja määrältään samantasoista palvelua riippumatta siitä, missä päin Helsinkiä he asuvat.

Haastatteluissa johtavat ohjaajat esittivät kritiikkiä nykyistä organisaation toimintatapoja ja lähiesimiesten tukemisen puutteista. Tulevat muutokset ja taloudelliset sopeutukset organisaatiossa olivat johtavien ohjaajien tiedossa, mikä osaltaan herätti levottomuutta ja epävarmuutta tulevaisuuden suhteen. Toisaalta samat teemat ovat esiintyneet keskusteluissa johtavien ohjaajien omissa aiemmissa kokouksissa, joten kaikkea kritiikkiä ei voi laittaa vain muutostilanteen syyksi. Yhteisten linjausten luomiseksi tarvitaan selkeämpää linjajohtoa. Tarpeita organisaation muutokseen on ollut jo aiemmin ja tähän tarpeeseen vastaamiseksi organisaation johto on aloittanut jo toimintasuunnitelmia. Esimiehen tuen riittämättömyys ei organisaatiossa ole vain varhaisen tuen esimiesten ongelma, vaan samaa viestiä on tullut myös lastensuojelusta ja muista toiminnoista. Siirtyminen toimintokohtaiseen johtamiseen on suunnitteilla ja työ saadaan päätökseen luultavasti vuoden 2010 lopussa.

Johtavilla ohjaajilla on paljon tietoa tiimityöstä ja sen johtamisesta. Kuitenkin käytäntö on osoittanut, että tiimien toiminta on erilaista eri puolilla Helsinkiä. Tämän vuoksi he tarvitsevat enemmän yhteistä keskustelua tiimityöstä ja sen sisällöistä. Tätä opinnäytetyötä ja tutkimustuloksia on tarkoitus käsitellä kehittämispäivänä, jolloin johtavilla ohjaajilla on mahdollisuus pureutua niihin asioihin ja ongelmakohtiin, jotka tutkimustuloksissa nousi esiin. Taipaleen (2004: 222, 232) tutkimuksessa merkittävin tulos oli se, että esimiesten keskinäisellä tiiviillä yhteistyöllä ja yhteistoiminnallisella johtamisella oli olennainen merkitys prosessiorganisaatioiden kokonaisten prosessien kehittymisen kannalta. Kukin esimies voi yksin ohjata alaisiaan pedagogisen johtajuuden kautta, mutta kun edellytetään toimintaketjujen ja prosessien kehittymistä, tarvitaan yhteistoiminnallisuutta ja toimimista johtotiimeissä. Mielestämme johtavien ohjaajien työn tarkastelu jatkossa voisi suuntautua yhteistoiminnallisen johtamisen kehittämiseen johtavien ohjaajien kesken. Kaupunkiyhtenäisyyden saavuttamiseksi tulisi käydä keskustelua koko kaupungin varhaisen tuen tiimin perustehtävästä sekä asiakasprosessien yhteneväisyydestä.

LÄHTEET

Ahonen, Jorma & Pohjanheimo, Esa 2000: Asian Ytimessä – työkuulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Heikkilä, Kristiina 2002: Tiimit - avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Isoherranen, Kaarina 2005: Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: Dark Oy.

Järvinen, Pekka 2001: Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka 2004. Esimiestyö Ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka 2007: Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka 2008: Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Katzenbach, Jon. R - Smith Gouglas K 1993: Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Lehtosaari, Jonna 2008: Varhaisen tuen sosiaaliohjauksen konsultti. Varhaisen tuen hanke 2008. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto Selvityksiä 2008:14.

Lindström, Kari – Kiviranta, Jaana 1996: Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Helsinki: Hakapaino Oy.

Liukonen, Ritva – Lukman, Leena 2007: TEHTY – hanke. Sosiaalialan tehtävärakenteiden ja toimintamallien kehittäminen Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Oppaita ja työkirjoja 2007:5. Yliopistopaino.

Pirnes, Unto 1994: Kehittyvät tiimit. JTO - tutkimuksia sarja. Tampere: Tammer - Paino Oy.

Ruohotie, Pekka 1996: Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sarala, Anita & Sarala, Urpo 1996: Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammerpaino.

Skyttä, Antti 2005: Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Keuruu: Otava.

Spiik Karl-Magnus 2001: Tiimityöstä voimaa. Juva: WS Bookwell Oy.

Spiik Karl-Magnus 2004: Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.

Sulkunen, Pekka 1992: Ryhmähaastatteluiden analyysi. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Priima-Offset Ky.

Taipale, Maria Elina 2004: Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Vakkuri, Aaro 1995: Tiimityö. Käytännön opas. Espoo: Lukutoukka Oy.

Yli-Koski, Sinikka 2005: Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro-gradu –tutkielma. Tampere: Tampereen Yliopisto. Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede.

Övretveit, John 1995. Moniammatillisen yhteistyön opas. Helsinki: Hakapaino.